ROBERT GREENE

48 PRAW WŁADZY

Jak wykorzystać manipulację do osiągnięcia przewagi

CZARNA OWCA

ROBERT GREENE

48 PRAW WŁADZY

Przełożył Krzysztof Drozdowski

WYDAWNICTWO
CZARNA OWCA

Spis treści

Okładka
Strona tytułowa
Strona redakcyjna
PRAWA WŁADZY
WSTĘP
PRAWO 1
PRAWO 2
PRAWO 3
PRAWO 4
PRAWO 5
PRAWO 6
PRAWO 7
PRAWO 8
PRAWO 9
PRAWO 10
PRAWO 11
PRAWO 12
PRAWO 13
PRAWO 14
PRAWO 15
PRAWO 16
PRAWO 17
PRAWO 18
PRAWO 19
PRAWO 20

PRAWO 21
PRAWO 22
PRAWO 23
PRAWO 24
PRAWO 25
PRAWO 26
PRAWO 27
PRAWO 28
PRAWO 29
PRAWO 30
PRAWO 31
PRAWO 32
PRAWO 33
PRAWO 34
PRAWO 35
PRAWO 36
PRAWO 37
PRAWO 38
PRAWO 39
PRAWO 40
PRAWO 41
PRAWO 42
PRAWO 43
PRAWO 44
PRAWO 45
PRAWO 46
PRAWO 47
PRAWO 48

Tytuł oryginału: *THE CONCISE 48 LAWS OF POWER*

Redakcja: Anna Brzezińska, Dagmara Wachna
Projekt okładki: Kav Studio Pola Rusiłowicz
Korekta: Maciej Korbasiński
Redaktor prowadzący: Katarzyna Słupska

Copyright © Robert Greene and Joost Elffers, 1998, 2002. All rights reserved.\ Copyright for the Polish edition © by Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2021. All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Niniejszy plik jest objęty ochroną prawa autorskiego i zabezpieczony znakiem wodnym (watermark).
Uzyskany dostęp upoważnia wyłącznie do prywatnego użytku.
Rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci bez zgody właściciela praw jest zabronione.

Wydanie III

ISBN 9788382521603

WYDAWNICTWO
CZARNA OWCA

ul. Wspólna 35/5
00-519 Warszawa
www.czarnaowca.pl

DZIAŁ HANDLOWY tel.: +48 22 616 29 36, e-mail: handel@czarnaowca.pl
REDAKCJA tel.: +48 22 616 29 20, e-mail: redakcja@czarnaowca.pl
SKLEP INTERNETOWY tel.: +48 22 77 55 705, www.inverso.pl

Konwersję do wersji elektronicznej wykonano w systemie **Zecer**.

PRAWA WŁADZY

PRAWO 1

Nie pokazuj, że jesteś lepszy od szefa

Zawsze staraj się, by twoi przełożeni czuli się lepsi od ciebie. Chcąc ich zadowolić lub zrobić na nich wrażenie, nie posuwaj się za daleko w ujawnianiu własnych talentów, możesz bowiem osiągnąć efekt odwrotny – wywołać u nich obawę oraz niepewność. Staraj się sprawić, by twoi szefowie wyglądali na bardziej błyskotliwych, niż są w rzeczywistości, a wtedy osiągniesz szczyty władzy.

PRAWO 2

Nie ufaj zbytnio przyjaciołom, naucz się wykorzystywać wrogów

Uważaj na przyjaciół – zdradzą cię szybciej niż inni, bo łatwiej wywołać w nich zazdrość. Bywają również zepsuci i despotyczni. Zaangażuj natomiast dawnego wroga, a będzie ci wierniejszy niż przyjaciel, ponieważ więcej musi udowodnić. W rzeczy samej możesz bardziej obawiać się przyjaciół niż wrogów. Jeśli nie masz wrogów, znajdź sposób, by ich stworzyć.

PRAWO 3

Ukrywaj swoje zamiary

Utrzymuj ludzi w niepewności i niewiedzy, nie ujawniając nigdy celu swoich działań. Jeśli nie zorientują się, do czego zmierzasz, nie będą mogli przygotować obrony. Jak najdłużej wskazuj im niewłaściwą drogę, stosuj

zasłonę dymną, by w chwili gdy zorientują się w twoich zamiarach, było już za późno na odwrót.

PRAWO 4

Mów zawsze mniej niż trzeba

Kiedy próbujesz robić wrażenie na ludziach za pomocą słów, to im więcej mówisz, tym bardziej wydajesz się pospolity i tym mniej panujesz nad sytuacją. Ciekawie natomiast będzie brzmiało nawet coś zupełnie banalnego, lecz przedstawionego w formie zawoalowanej, niedopowiedzianej, tajemniczej. Ludzie dysponujący władzą robią na innych wrażenie i terroryzują ich, mówiąc niewiele. Im więcej mówisz, tym większe prawdopodobieństwo, że powiesz coś głupiego.

PRAWO 5

Tak wiele zależy od reputacji – strzeż jej za wszelką cenę

Reputacja stanowi kamień węgielny władzy. Samą reputacją możesz gnębić i zwyciężać. Gdy ją stracisz, staniesz się bezbronny i podatny na ataki ze wszystkich stron. Spraw, by twoja reputacja była nie do podważenia. Strzeż się potencjalnych ataków i zapobiegaj im, zanim nastąpią. Tymczasem ucz się niszczyć swoich wrogów, tworząc wyłomy w ich własnej reputacji. Potem stań z boku i pozwól opinii publicznej ich powiesić.

PRAWO 6

Za wszelką cenę dbaj o to, by zwracano na ciebie uwagę

Wszystko oceniane jest po wyglądzie – nie liczy się to, czego nie widać. Nigdy zatem nie pozwól sobie zginąć w tłumie ani nie daj się pogrzebać w nicości. Wyróżniaj się. Za wszelką cenę zwracaj na siebie uwagę. Skupiaj na sobie uwagę, udając, że jesteś większy, barwniejszy i o wiele bardziej tajemniczy niż pokorne i płochliwe masy.

PRAWO 7

Niech inni pracują dla ciebie, jednak zawsze sam zbieraj laury

Na drodze do osiągnięcia własnych celów korzystaj z mądrości, wiedzy i wysiłku innych ludzi. Taka pomoc nie tylko pozwoli ci zaoszczędzić cenny czas i energię, ale również sprawi, że spowije cię niemal boska aura skuteczności i zręczności. Twoi pomocnicy zostaną w końcu zapomniani, ale ty pozostaniesz w pamięci otoczenia. Nigdy nie rób sam tego, co inni mogą zrobić za ciebie.

PRAWO 8

Przyciągaj innych – w razie konieczności używaj przynęty

Panujesz nad sytuacją, gdy zmuszasz inne osoby do działania. Zawsze lepiej, by przeciwnik przyszedł do ciebie, zapominając po drodze o swoich własnych planach. Zwab go, przedstawiając wspaniałe korzyści – następnie zaatakuj. To ty rozdajesz karty.

PRAWO 9

Zwyciężaj działaniem, nigdy przekonywaniem

Wszelki chwilowy triumf, jaki twoim zdaniem osiągnąłeś za pomocą argumentacji, w rzeczywistości jest jedynie pyrrusowym zwycięstwem: wywołane przez ciebie niechęć i niezadowolenie są silniejsze i trwalsze niż jakakolwiek chwilowa natychmiastowa zmiana opinii. W pozyskiwaniu akceptacji skuteczniejsze jest milczące działanie. Pokazuj, nie wyjaśniaj.

PRAWO 10

To jest zaraźliwe: unikaj nieszczęśliwców i pechowców

Można umrzeć od czyjegoś nieszczęścia – stany emocjonalne są równie zaraźliwe jak choroby. Może ci się wydawać, że pomagasz tonącemu, jednak tylko przyspieszasz własną katastrofę. Niekiedy nieszczęśliwcy sami przyciągają pecha, mogą ściągnąć go także na ciebie. Lepiej wiąż się z tymi, którzy są zadowoleni i mają dobrą passę.

PRAWO 11

Naucz się utrzymywać ludzi w zależności od siebie

Aby utrzymać swą niezależność, zawsze musisz być potrzebny i poszukiwany. Masz tym więcej swobody, im bardziej inni na tobie polegają. Spraw, by szczęście i dostatek ludzi zależały od ciebie, a wtedy niczego nie będziesz musiał się obawiać. Nigdy nie ucz ich tyle, by mogli się bez ciebie obyć.

PRAWO 12

Aby rozbroić swą ofiarę, stosuj wybiórczo uczciwość i hojność

Jedno szczere i uczciwe posunięcie przesłoni tuziny nieuczciwych. Szczere gesty wskazujące na uczciwość i hojność usypiają czujność nawet najbardziej podejrzliwych ludzi. Z chwilą gdy twoja pozorna szczerość stworzy szczelinę w ich pancerzu, będziesz mógł ich zwodzić i manipulować nimi według własnej woli. Temu samemu celowi może służyć podarek – koń trojański – ofiarowany w odpowiednim momencie.

PRAWO 13

Prosząc o pomoc, odwołuj się do własnego interesu tych, do których się zwracasz, nigdy do ich litości ani wdzięczności

Gdy musisz zwrócić się o pomoc do sojusznika, nie próbuj przypominać mu o swych dawnych zasługach i dobrych uczynkach; znajdzie sposób, aby cię zignorować. Zamiast tego określ, co w twojej prośbie lub w jego sojuszu z tobą przyniosłoby mu korzyść, i wyolbrzymiaj to ponad miarę. Zareaguje entuzjastycznie, gdy zobaczy, że sam może na tym skorzystać.

PRAWO 14

Udawaj przyjaciela, pracuj jak szpieg

Wiedza na temat twoich rywali ma zasadnicze znaczenie. Korzystaj z usług szpiegów, by zebrać cenne informacje, które pozwolą ci być o krok przed nimi. Będzie jeszcze lepiej, jeśli sam zaczniesz odgrywać rolę szpiega. Ucz się sondować podczas miłych spotkań towarzyskich. Nie zadawaj pytań wprost, ale tak, by ludzie odsłaniali swe słabości i zamiary. Nie ma takiej sytuacji, która nie stanowiłaby okazji do twórczego szpiegowania.

PRAWO 15

Całkowicie zgnieć swego wroga

Wszyscy wielcy przywódcy od czasów Mojżesza wiedzieli, że wróg, którego się obawiali, powinien zostać całkowicie unicestwiony (prawdę tę poznawali czasami na własnej skórze). Jeśli pozostawi się jedno tlące polano, bez względu na to, jak słabo się pali, w końcu wybuchnie z niego ogień. Więcej tracisz, zatrzymując się w pół drogi, niż dokonując całkowitego unicestwienia. Wróg odzyska siły i będzie szukał zemsty. Zgnieć nie tylko jego ciało, ale i duszę.

PRAWO 16

Dla wzmocnienia własnej pozycji i znaczenia dawkuj swą obecność

Zbyt duża podaż powoduje spadek ceny: im częściej się ciebie widzi i słyszy, tym bardziej wydajesz się pospolity. Jeśli masz już ustaloną pozycję w grupie, to chwilowe jej opuszczenie sprawi, że więcej będzie się o tobie mówiło, a nawet cię podziwiało. Musisz wiedzieć, kiedy się wycofać. Twórz wartość poprzez niedobór.

PRAWO 17

Utrzymuj innych w napięciu: pielęgnuj atmosferę nieprzewidywalności

Ludzie to stworzenia o niezaspokojonej potrzebie dostrzegania podobieństwa w działaniach innych. Twoja przewidywalność daje im poczucie panowania nad sytuacją. Zmień taktykę: z rozmysłem bądź nieprzewidywalny. Zachowanie pozornie niespójne lub bezcelowe sprawi, że stracą orientację i będą się głowili, próbując wyjaśnić twoje posunięcia. W skrajnym przypadku taka strategia może zastraszać i terroryzować.

PRAWO 18

Nie buduj fortec dla własnej obrony – izolacja jest niebezpieczna

Świat jest niebezpiecznym miejscem, a wrogowie są wszędzie, każdy musi się bronić. Najbezpieczniejsza wydaje się forteca. Jednak izolacja bardziej

naraża cię na niebezpieczeństwa, niż przed nimi chroni – odcina cię od cennych informacji, czyni wyrazistym i łatwym celem. Lepiej krążyć wśród ludzi, szukać sojuszników, zgubić się w grupie. Tłum osłania cię przed wrogami.

PRAWO 19

Powinieneś wiedzieć, z kim masz do czynienia, nie obrażaj tych, co nie trzeba

Na świecie żyje wiele różnych rodzajów ludzi i nie należy zakładać, że wszyscy będą reagowali na twoje strategie w ten sam sposób. Oszukaj lub przechytrz niektórych z nich, a spędzą resztę życia, szukając zemsty. To są wilki w owczej skórze. Zatem ostrożnie wybieraj swoje ofiary i przeciwników – nigdy nie obrażaj ani nie oszukuj niewłaściwych ludzi.

PRAWO 20

Nie angażuj się w sprawy innych

Tylko głupiec zawsze staje po czyjejś stronie. Nigdy nie opowiadaj się za kimś ani nie angażuj się w niczyje sprawy oprócz własnych. Zachowując niezależność, stajesz się panem innych – wygrywając jednych przeciw drugim, powodujesz, że podążają za tobą.

PRAWO 21

Udawaj frajera, żeby złapać frajera – wyglądaj na głupszego niż twoja ofiara

Nikt nie lubi czuć się głupszym od innych. Sztuczka polega zatem na tym, by twoim ofiarom zdawało się, że są nie tylko bystre, ale także bystrzejsze od ciebie. Z chwilą gdy nabiorą takiego przekonania, nie będą nigdy podejrzewały, że możesz mieć jakieś ukryte zamiary.

PRAWO 22

Stosuj taktykę poddawania się: przekształć słabość w siłę

Nigdy nie walcz o honor, gdy jesteś słabszy, lepiej się poddaj. Poddanie się daje ci czas na zregenerowanie sił, czas na nękanie i denerwowanie tego, kto cię pokonał; daje ci czas na przeczekanie, aż osłabnie. Nie dawaj mu satysfakcji z walki i pokonania ciebie – lepiej się poddaj. Nadstawiając drugi policzek, denerwujesz go i wyprowadzasz z równowagi. Spraw, by kapitulacja stała się narzędziem władzy.

PRAWO 23

Skupiaj swoje siły

Dbaj o swoje siły i energię, skupiając je w najsilniejszym punkcie. Więcej zyskujesz, znajdując bogate złoże i głęboko kopiąc, niż przenosząc się z jednej płytkiej kopalni do drugiej – intensywność zawsze pokona ekstensywność. Gdy poszukujesz dla siebie źródeł potęgi, które mogłyby cię wynieść, znajdź jednego kluczowego patrona, tę tłustą krowę, która na długo zapewni ci mleko.

PRAWO 24

Odgrywaj rolę dworzanina doskonałego

W świecie, w którym wszystko obraca się wokół spraw władzy i politycznej sprawności, dworzanin doskonały czuje się jak ryba w wodzie. Opanował sztukę owijania w bawełnę – pochlebia, ulega zwierzchnikom, władzę zaś nad innymi przejmuje w nad wyraz zawoalowany i wdzięczny sposób. Ucz się i stosuj prawa obowiązujące na dworze, a nie będzie tam dla ciebie granic nie do przekroczenia.

PRAWO 25

Stwórz siebie na nowo

Nie przyjmuj ról, jakie narzuca ci społeczeństwo. Stwórz się na nowo, kształtując nową osobowość, taką, która zwraca uwagę i nigdy nie nudzi publiczności. Bądź panem własnego wizerunku, zamiast pozwalać innym, by go określali. Do swoich publicznych gestów i działań włącz elementy

dramatyczne – twoja władza wzrośnie, twój charakter zaś będzie się wydawał jeszcze wspanialszy.

PRAWO 26

Zawsze miej czyste ręce

Musisz być postrzegany jako wzór kultury i skuteczności: twoje ręce nie mogą być splamione pomyłkami i paskudnymi postępkami. Utrzymuj nieskazitelny wizerunek, wykorzystując innych jako kozły ofiarne i pionki, za którymi umiejętnie ukrywasz własne działanie.

PRAWO 27

Graj na ludzkiej potrzebie wiary w celu stworzenia swoistego kultu

Ludzie bardzo chcą w coś wierzyć. Oferując im cel, nową wiarę, którą mogliby wyznawać, stań się ośrodkiem skupiającym takie pragnienia. To, co mówisz, niech będzie mętne, ale pełne obietnic; z entuzjazmem podkreślaj znaczenie racjonalności i trzeźwego myślenia. Swoim nowym wyznawcom zapewnij rytuały, które mogliby celebrować, proś ich, by się za ciebie poświęcali. Przy braku funkcjonującej religii i wielkich celów twój nowy system wierzeń przyniesie ci niebywałą władzę.

PRAWO 28

Odważnie wkraczaj do akcji

Nie zaczynaj działać, jeśli nie jesteś pewien kierunku. Twoje wątpliwości i wahania wpłyną na jakość wykonania. Niepewność jest niebezpieczna: lepiej odważnie przystępować do działania. Wszelkie pomyłki wynikające z brawury są łatwo naprawialne dzięki jeszcze większej odwadze. Wszyscy podziwiają dzielnych – nikt nie szanuje strachliwych.

PRAWO 29

Planuj wszystko aż do końca

Zakończenie stanowi o wszystkim. Cokolwiek planujesz, weź pod uwagę wszelkie możliwe konsekwencje, przeszkody i zakręty losu, które mogą zniweczyć twą ciężką pracę i przynieść chwałę innym. Planując wszystko starannie, nigdy nie ulegniesz presji sytuacji i będziesz wiedział, kiedy zakończyć. Delikatnie kieruj fortuną, planując zaś z dużym wyprzedzeniem, wpływaj na przyszłość.

PRAWO 30

Sprawiaj wrażenie, że osiągnięcia przychodzą ci bez wysiłku

Działaj tak, jakby wszystko przychodziło ci w sposób naturalny i łatwy. Ukrywaj swój wkład pracy i doświadczenie, jak również wszelkie sprytne sztuczki, których użyłeś, aby wygrać. Kiedy działasz, działaj bez wysiłku, tak jakbyś mógł zrobić znacznie więcej. Unikaj pokusy wyjawiania tego, jak ciężko pracujesz – to tylko prowokuje do zadawania pytań. Nikogo nie ucz swoich sztuczek, bo mogą być wykorzystane przeciwko tobie.

PRAWO 31

Panuj nad możliwościami wyboru: niech inni grają kartami, które ty rozdajesz

Najlepsze zmyłki dają innym pozorną możliwość wyboru: twoim ofiarom wydaje się, że panują nad sytuacją, gdy tymczasem są jedynie marionetkami. Daj ludziom takie opcje, że cokolwiek wybiorą, będzie z korzyścią dla ciebie. Zmuś ich do dokonywania wyboru mniejszego zła, choć oba wyjścia będą w twoim interesie. Daj im alternatywę: w którąkolwiek jednak stronę się obrócą, trafią na zagrożenia.

PRAWO 32

Graj na ludzkich wyobrażeniach

Często unika się prawdy, bo jest brzydka i nieprzyjemna. Nigdy nie odwołuj się do prawdy i rzeczywistości, chyba że przygotowany jesteś na wybuch wściekłości wywołany rozczarowaniem. Życie jest tak trudne i denerwujące, że ludzie, którzy potrafią wykreować romans lub wyczaro-

wać fantazję, są jak oazy na pustyni: wszyscy do nich ciągną. Granie na fantazjach mas daje wielką władzę.

PRAWO 33

Odkrywaj piętę achillesową każdego człowieka

Każdy ma jakąś słabość, szczelinę w zamkowych murach. Tą słabością jest zazwyczaj brak poczucia bezpieczeństwa, niemożliwa do opanowania emocja lub potrzeba; może to również być jakaś skryta, mała przyjemność. Tak czy inaczej, z chwilą jej odkrycia zyskujesz narzędzie nacisku, którego możesz użyć do własnych celów.

PRAWO 34

Bądź monarchą we własnym stylu: postępuj po królewsku, żeby traktowano cię jak króla

Sposób, w jaki się nosisz, często decyduje o tym, jak jesteś traktowany. Na dłuższą metę wulgarne lub pospolite postępowanie sprawi, że ludzie przestaną cię szanować. Król szanuje sam siebie i wywołuje takie same uczucia u innych. Postępując po królewsku i będąc pewnym swej władzy, stajesz się predestynowany do noszenia korony.

PRAWO 35

Opanuj sztukę panowania nad czasem

Unikaj sprawiania wrażenia, że się spieszysz – pośpiech zdradza brak panowania nad sobą i nad czasem. Zawsze wyglądaj na cierpliwego, jakbyś był pewien, że w końcu wszystko ułoży się po twojej myśli. W odpowiedniej chwili stań się detektywem: wyczuj ducha czasu, tendencji, które wyniosą cię do władzy. Naucz się stać z tyłu, gdy twój czas jeszcze nie nadszedł, i uderzaj z całą mocą, gdy właściwa chwila wybiła.

PRAWO 36

Lekceważ rzeczy, których nie możesz mieć: ignorowanie ich jest najlepszą zemstą

Przyjmując do wiadomości jakiś mały problem, powołujesz go do istnienia i uwiarygodniasz. Im więcej uwagi zwracasz na wroga, tym silniejszym go czynisz; drobna pomyłka nabiera znaczenia i jest bardziej widoczna, gdy próbujesz ją naprawić. Czasami najlepiej pozostawić wszystko w spokoju. Jeżeli nie możesz mieć tego, czego pragniesz – okaż mu pogardę. Im mniej wykażesz zainteresowania, tym znaczniejszym będziesz się wydawał.

PRAWO 37

Organizuj przyciągające uwagę spektakle

Wspaniałe wizje i wielkie symboliczne gesty tworzą aurę potęgi władzy – wszyscy na nie reagują. Zatem dla tych, którzy gromadzą się wokół ciebie, organizuj spektakle pełne zniewalających wizji i promieniujących symboli, które podkreślają twoją obecność. Olśnieni grą pozorów nie zauważą, co tak naprawdę robisz.

PRAWO 38

Myśl, co chcesz, ale zachowuj się jak inni

Jeśli zrobisz spektakl z tego, jak idziesz pod prąd, pokazując swoje niekonwencjonalne pomysły i nietypowe metody działania, ludzie będą myśleli, że chodzi ci tylko o rozgłos i że się wywyższasz. Znajdą sposób, by ukarać cię za to, iż dajesz im odczuć, że są gorsi. Znacznie bezpieczniej wmieszać się w tłum i pielęgnować pospolitość. Swą oryginalnością dziel się jedynie z tolerancyjnymi przyjaciółmi oraz tymi, co do których masz pewność, że docenią twoją unikatowość.

PRAWO 39

Zmąć wodę, by złapać rybę

Złość i emocje są strategicznie nieproduktywne. Zawsze musisz być spokojny i obiektywny. Zyskujesz jednak znaczną przewagę, jeśli jesteś w stanie zdenerwować swoich wrogów, jednocześnie zachowując spokój. Wyprowadź swoich wrogów z równowagi: znajdź w ich próżności szcze-

linę, poprzez którą uda ci się nimi manipulować, a będziesz nad nimi panował.

PRAWO 40

Pogardzaj darmowym obiadem

To, co oferuje się za darmo, jest niebezpieczne – zazwyczaj wiąże się z jakimś trikiem lub ukrytym zobowiązaniem. To, co wartościowe, godne jest zapłaty. Płacąc za to, co otrzymujesz, unikasz poczucia wdzięczności, winy i oszustwa. Czasem warto płacić pełną cenę – doskonałość nie uznaje zaokrągleń. Bądź hojny i niech twój pieniądz krąży, ponieważ hojność jest znakiem i magnesem władzy.

PRAWO 41

Unikaj zajmowania miejsca kogoś wielkiego

To, co się dzieje najpierw, zawsze wygląda lepiej i bardziej oryginalnie niż to, co następuje potem. Jeśli stajesz się następcą wielkiego człowieka lub masz znanych rodziców, będziesz musiał zrobić dwa razy tyle co oni, żeby ich prześcignąć. Nie zgub się w ich cieniu ani nie utknij w przeszłości, której sam nie tworzyłeś. Wyrób sobie własne nazwisko i wizerunek poprzez zmianę kursu. Zniszcz dominującego ojca, zdyskredytuj jego dziedzictwo i osiągnij władzę, błyszcząc własnym blaskiem.

PRAWO 42

Uderz pastucha, a owce się rozpierzchną

Istnienie pojedynczej, silnej jednostki – mąciciela, aroganckiego podwładnego, truciciela wolnej woli – często prowadzi do kłopotów. Jeśli taki osobnik uzyska przestrzeń, w której będzie mógł się poruszać, wówczas inni ulegną jego wpływowi. Nie czekaj, aż spiętrzą się wywoływane przez nich kłopoty, nie próbuj z nimi negocjować – są niereformowalni. Zneutralizuj ich wpływy poprzez izolację lub oddalenie. Uderz w źródło kłopotów i owce się rozpierzchną.

PRAWO 43

Pracuj nad sercami i umysłami innych

Przymus wywołuje reakcję, która w końcu zwróci się przeciw tobie. Musisz ludzi uwieść, by chcieli iść w twoją stronę. Osoba, którą uwiodłeś, staje się twoim lojalnym pionkiem. Sposób na uwodzenie innych polega na operowaniu ich indywidualnymi psyche i słabościami. Zmiękcz ich opór, działając na ich emocje, grając na tym, co dla nich drogie i czego się boją. Ignoruj serca i dusze innych, a wówczas zaczną cię nienawidzić.

PRAWO 44

Rozbrajaj i rozwścieczaj za pomocą efektu lustra

Lustro odzwierciedla rzeczywistość, jest jednak również doskonałym narzędziem wprowadzania w błąd. Kiedy naśladujesz wrogów, robiąc dokładnie to, co oni, wówczas nie są w stanie rozgryźć twojej strategii. Efekt lustra – przedrzeźnianie i poniżanie ich – powoduje, że reagują przesadnie. Przystawiając lustro do ich psyche, uwodzisz ich złudzeniem, że wyznajecie wspólne wartości; przystawiając lustro do ich działań, dajesz im nauczkę. Niewielu może się oprzeć potędze efektu lustra.

PRAWO 45

Głoś potrzebę zmian, lecz nigdy nie reformuj zbyt wiele naraz

Wszyscy rozumieją potrzebę wprowadzenia zmian w sposób abstrakcyjny, jednak na co dzień ludzie są stworzeniami kierującymi się przyzwyczajeniami. Zbyt wiele innowacji wywołuje strach i prowadzi do buntu. Jeśli na stanowisku dającym władzę jesteś kimś nowym lub dla otoczenia obcym, kimś, kto chce zbudować bazę dla swej władzy, okaż szacunek dla dawnych sposobów postępowania. Jeśli zmiana jest konieczna, to postaraj się, by wyglądała na delikatne udoskonalenie dawnych metod.

PRAWO 46

Nigdy nie sprawiaj wrażenia kogoś zbyt doskonałego

Sprawianie wrażenia, że jest się lepszym od innych, jest zawsze niebezpieczne, jednak najniebezpieczniejsze bywa sprawianie wrażenia, że nie ma się żadnych wad ani słabości. Zazdrość tworzy cichych wrogów. Warto ujawniać od czasu do czasu wady i przyznawać się do nieszkodliwych złych nawyków, jak również pokazywać się z bardziej ludzkiej i przystępnej strony, by skierować zazdrość w innym kierunku. Jedynie bogowie i zmarli mogą bezkarnie wydawać się doskonali.

PRAWO 47

Nie mijaj celu, który sobie wyznaczyłeś; zwyciężając, pamiętaj, kiedy się zatrzymać

Chwila zwycięstwa jest często najniebezpieczniejszym momentem. W godzinie zwycięstwa arogancja i nadmierna pewność siebie mogą pchnąć cię poza cel, który sobie wyznaczyłeś, a posuwając się za daleko, przysparzasz sobie więcej wrogów, niż ich pokonujesz. Nie pozwól, by sukces uderzył ci do głowy. Nic nie zastąpi strategii i dokładnego planowania. Określ swój cel i zatrzymaj się, kiedy go osiągniesz.

PRAWO 48

Przyjmij nieokreśloną formę

Przyjmując jakiś kształt, posiadając widoczny dla innych plan, stajesz się celem ataków. Zamiast przyjmować określoną formę, którą twój wróg mógłby uchwycić, bądź gotów przystosowywać się i być cały czas w ruchu. Przyjmij do wiadomości fakt, że nie ma nic pewnego i żadne prawo nie jest stałe. Najlepszym sposobem zapewnienia sobie ochrony jest zachowanie formy płynnej i bezkształtnej jak woda. Nigdy nie stawiaj na stabilizację lub trwały porządek. Wszystko się zmienia.

WSTĘP

Poczucie braku władzy nad ludźmi i zdarzeniami na ogół jest dla nas nie do zniesienia – bezsilność powoduje, że czujemy się beznadziejnie. Nikt nie chce ograniczonej władzy, każdy dąży do jej rozszerzenia. Jednak w dzisiejszym świecie okazywanie nadmiernej żądzy władzy, podobnie jak nazbyt jawne po nią sięganie, może okazać się niebezpieczne. Musimy zatem być subtelni w tym, co robimy – sympatyczni, ale sprytni, demokratyczni, ale przebiegli.

Ta gra wiecznej dwulicowości najbardziej przypomina dynamikę władzy istniejącą w świecie intryg dawnego arystokratycznego dworu. Na przestrzeni dziejów dwór zawsze skupiał się wokół osoby posiadającej władzę – króla, królowej, cesarza, przywódcy. Dworacy byli w szczególnie delikatnej sytuacji: musieli służyć swemu panu, jednak jeśli zanadto się podlizywali, jeśli zbyt jawnie obnosili się ze swymi przywilejami, wówczas inni to zauważali i działali przeciwko nim. Próby zdobycia przychylności pana musiały zatem być subtelne. Jednak nawet wytrawni, zdolni do takich subtelności dworacy musieli chronić się przed podobnymi im ludźmi, którzy cały czas intrygowali, żeby ich usunąć. Tymczasem dwór miał reprezentować najwyższy poziom kultury i wyrafinowania. Gwałtowne lub nazbyt jawne dążenie do władzy było potępiane; dworacy działali po cichu i w tajemnicy przeciwko każdemu spośród nich, kto stosował siłę. Ich dylemat był następujący: stwarzając pozory modelowej elegancji, wymanewrować i pokrzyżować szyki przeciwników w możliwie najbardziej subtelny sposób. W miarę upływu czasu skuteczny dworak uczył się realizować wszelkie posunięcia w sposób niebezpośredni – jeśli wbijał przeciwnikowi nóż w plecy, to robił to w białych rękawiczkach i z czarującym uśmiechem. Zamiast przymusu lub otwartej zdrady osiągał swe cele poprzez uwodzenie, czarowanie, oszustwo i subtelną strategię, zawsze planując kilka ruchów

naprzód. Życie na dworze było niekończącą się grą, wymagającą stałej czujności i myślenia taktycznego. To była cywilizowana wojna.

Dziś stajemy w obliczu paradoksu niezwykle podobnego do tego, przed którym stał dworak: wszystko musi być cywilizowane, przyzwoite, demokratyczne i uczciwe. Jeśli jednak potraktujemy te zasady zbyt dosłownie, zostaniemy zmiażdżeni przez tych, którzy nie są tak nierozsądni. Jak napisał kiedyś wielki renesansowy dyplomata i dworzanin Niccolò Machiavelli: „Każdy, kto chce być zawsze dobrym, popadnie w ruinę wśród rzeszy takich, którzy nie są dobrzy".

Dwór postrzegany był jako szczyt wyrafinowania, jednak pod jego błyszczącą powierzchnią wrzał i syczał kocioł pełen ciemnych emocji – pazerności, zazdrości, pożądania, nienawiści. Nasz dzisiejszy świat również uważa się za ostoję sprawiedliwości, lecz te same co zawsze brzydkie emocje wciąż się w nas gotują. Gra jest ta sama. Jeśli nie jesteś głupcem, na zewnątrz musisz sprawiać wrażenie, że szanujesz te wszystkie uprzejmości, jednak w głębi duszy szybko musisz uczyć się ostrożności i postępowania takiego, jakie zalecał Napoleon: „Na swą żelazną pięść załóż białą rękawiczkę". Jeżeli tak jak dworzanie w minionych czasach zdołasz opanować sztukę działania pośredniego, nauczysz się uwodzić, czarować, oszukiwać i subtelnie wymanewrowywać swych przeciwników, wówczas dane ci będzie osiągnąć szczyty władzy. Posiądziesz moc zmuszania ludzi do nieświadomego ulegania twojej woli. A jeśli nie zorientują się w tym, co robisz, nie uda im się ani tego odrzucać, ani ci się sprzeciwić.

Potraktuj *48 praw władzy* jako swego rodzaju podręcznik sztuki działania pośredniego. Studiując zawarte w tej książce prawa, zrozumiesz, czym jest władza, i poznasz jej właściwości. Wykorzystując je w praktyce, rozkwitniesz we współczesnym świecie jako wzór przyzwoitości, będąc skończonym krętaczem.

PRAWO 1

Klucze do władzy. Każdy ma jakieś ułomności. Kiedy pokażesz się światu i ujawnisz swoje talenty, w naturalny sposób wywołasz niechęć, zazdrość i inne objawy niepewności. Tego należy się spodziewać. Nie możesz spędzić życia na zamartwianiu się tym, co czują inni. Zupełnie inne podejście musisz mieć w stosunku do swych zwierzchników: gdy chodzi o władzę, pokazanie, że jest się lepszym od swojego zwierzchnika, jest zapewne najgorszym z możliwych błędów.

Nie oszukujmy się, wmawiając sobie, że życie bardzo się zmieniło od czasów Ludwika XIV i Medyceuszy. Ci, którzy osiągają wysoką pozycję, są jak królowie i królowe: chcą czuć się bezpiecznie na swym stanowisku, chcą czuć się lepsi od otoczenia pod względem inteligencji, dowcipu i uroku. Śmiertelnie niebezpieczne, ale powszechne nieporozumienie polega na przekonaniu, że chwalenie się swoimi umiejętnościami i talentami przysparza przychylności zwierzchnika. On może udawać, że cię docenia, ale przy pierwszej okazji zastąpi cię kimś mniej inteligentnym, mniej atrakcyjnym, mniej groźnym.

Niniejsze prawo uwzględnia dwie zasady, o których musisz wiedzieć. Pierwsza z nich mówi, że możesz niechcący przyćmić swego zwierzchnika, będąc po prostu sobą. Istnieją zwierzchnicy bardziej niepewni swej pozycji niż inni, chorobliwie niepewni. Możesz przyćmić ich w sposób naturalny swym urokiem i wdziękiem. Jeśli nie jesteś w stanie zapanować nad urokiem, który roztaczasz, musisz nauczyć się unikać tego rodzaju próżnych potworów lub znaleźć sposób na stonowanie własnych zalet w ich obecności.

Druga mówi: nie myśl sobie, że jeśli twój przełożony lubi cię, to znaczy, że wolno ci robić wszystko, co ci się podoba. Można by napisać kilka ksiąg

o faworytach, którzy wypadli z łask, bo im się zdawało, że ich pozycja jest niezachwiana, bo ośmielili się nadmiernie zabłysnąć.

Zdając sobie sprawę, czym grozi przyćmienie swego pana, możesz sprawić, że znajomość tego prawa przyniesie ci korzyści. Po pierwsze, musisz schlebiać i kadzić swemu panu. Otwarte schlebianie może być skuteczne, jednak ma granice; nazbyt bezpośrednie i wyraźne będzie źle postrzegane przez innych dworzan. Znacznie większą moc mają pochlebstwa serwowane dyskretnie. Jeśli na przykład jesteś inteligentniejszy od swego pana, to sprawiaj wrażenie, że jest odwrotnie: niech on wygląda na mądrzejszego od ciebie. Postępuj w sposób naiwny. Niech wygląda na to, że potrzebujesz jego rady. Popełniaj niegroźne pomyłki, które na dłuższą metę ci nie zaszkodzą, ale pozwolą poprosić go o pomoc. Zwierzchnicy uwielbiają takie prośby. Zwierzchnik, który nie jest w stanie podzielić się własnym doświadczeniem, może żywić do ciebie urazę i niechęć.

Jeśli twoje pomysły są bardziej twórcze niż pomysły twojego zwierzchnika, to na forum publicznym jemu je przypisuj. Podkreślaj, że twoje sugestie są jedynie odbiciem jego rady.

Jeśli z natury jesteś bardziej towarzyski i hojny, uważaj, byś nie stał się chmurą przysłaniającą blask swego zwierzchnika. On musi przypominać słońce, wokół którego wszyscy krążą, promieniujące potęgą i blaskiem, skupiające na sobie zainteresowanie.

We wszystkich tych przypadkach kamuflowanie swej siły nie świadczy o słabości, jeżeli w efekcie prowadzi do władzy. Pozwalając się przyćmić, panujesz nad sytuacją, a nie jesteś ofiarą niepewności innych. Z czasem, kiedy zdecydujesz się zrzucić pozory pośledniości, wszystko to się przyda. Jeśli jesteś w stanie sprawić, że twój zwierzchnik jeszcze bardziej zabłyśnie w oczach innych, będziesz traktowany jak zbawca i natychmiast awansujesz.

MARZENIE:

Gwiazdy na niebie. Może istnieć tylko jedno słońce. Nie przesłaniaj jego promieni ani nie konkuruj z jego blaskiem. Raczej staraj się zniknąć z nieba i znaleźć sposób, by twój zwierzchnik jeszcze bardziej zajaśniał.

RZECZYWISTOŚĆ:

Unikaj przyćmiewania swego zwierzchnika. Wszelkie wywyższanie się wywołuje niechęć, jednak wywyższanie się poddanego wobec księcia jest nie tylko głupie, ale i śmiertelnie niebezpieczne. Tego uczą nas gwiazdy na niebie – mogą być pokrewne słońcu i równie jasne, nigdy jednak nie pojawiają się w jego towarzystwie.

BALTASAR GRACIÀN, 1601–1658

PRAWO 2

Klucze do władzy. Chęć zwrócenia się do przyjaciół w trudnych chwilach jest czymś naturalnym. Świat jest przykrym miejscem, a przyjaciele łagodzą nieco to odczucie. A poza tym znasz ich. Dlaczego ufać obcym, skoro przyjaciół ma się pod ręką?

Problem polega na tym, że często nie znasz przyjaciół tak dobrze, jak ci się wydaje. Przyjaciele niejednokrotnie przyznają rację po to, żeby się nie kłócić. Ukrywają swe nieprzyjemne cechy, by się wzajemnie nie obrażać. Szczególnie dobrze bawią się własnymi dowcipami. Nie możesz jednak być pewien, co naprawdę czuje przyjaciel, bo zazwyczaj szczerość nie sprzyja przyjaźni. Przyjaciele będą mówili, że podoba im się twoja poezja, że uwielbiają twoją muzykę, że zazdroszczą ci gustu w ubieraniu się – być może naprawdę tak myślą, często jednak wcale tak nie jest.

Zatrudniwszy przyjaciela, stopniowo odkrywasz cechy, jakie on lub ona skrywali. Co dziwniejsze, to twoja uprzejmość wszystko niszczy. Ludzie chcą wierzyć, że szczęście im się należy. Przyjmowanie przysługi może być niewygodne: oznacza, że zostałeś wybrany, bo jesteś przyjacielem, a niekoniecznie dlatego, że ci się coś należy.

Zatrudnianie przyjaciela zawiera w sobie szczyptę protekcjonalizmu, co w skrytości ducha jest dla niego przykre.

Korzystanie z usług lub zatrudnianie przyjaciela powoduje, że w efekcie zmniejsza się twoje pole manewru. Rzadko kiedy przyjaciel jest właśnie tą osobą, która może ci najbardziej pomóc; w końcu jednak umiejętności oraz kompetencja są znacznie ważniejsze niż przyjacielskie uczucia.

Wszystko, co dotyczy pracy, wymaga od ludzi swego rodzaju dystansu. Chcesz pracować, a nie zaprzyjaźniać się, przyjaźń (prawdziwa czy fałszywa) tylko zamazuje obraz. Zatem klucz do władzy to umiejętność oceny, kto w danej sytuacji najlepiej będzie w stanie zadbać o twoje interesy.

Jednakowoż twoi wrogowie stanowią nieodkrytą kopalnię złota, którą musisz nauczyć się wykorzystywać. Gdy Talleyrand, minister spraw zagranicznych Napoleona, stwierdził w 1807 roku, że jego szef prowadzi Francję do ruiny i że nadszedł czas, aby zwrócić się przeciwko niemu, zdawał sobie sprawę z niebezpieczeństwa konspirowania przeciwko cesarzowi; potrzebował partnera, współspiskowca – jakiemu przyjacielowi mógłby zaufać w takim przedsięwzięciu? Wybrał Fouchégo, szefa tajnej policji, swego najzagorzalszego wroga, człowieka, który próbował nawet dokonać na niego zamachu. Wiedział, że ich dotychczasowa nienawiść stworzy okazję do emocjonalnego pojednania. Zdawał sobie sprawę, że Fouché niczego po niem nie będzie się spodziewał, a w rzeczy samej, będzie się starał wykazać, że jest godny wyboru dokonanego przez Talleyranda; osoba, która musi coś udowodnić, poruszy dla ciebie góry. Talleyrand wiedział wreszcie, że związek z Fouchém może opierać się na wspólnych interesach i nie będzie zniekształcony osobistymi uczuciami. Wybór okazał się trafny. Jakkolwiek konspiratorom nie udało się obalić Napoleona, to związek dwóch tak potężnych, choć nieprawdopodobnych partnerów wzbudził znaczne zainteresowanie ich zamierzeniem: opozycja przeciw cesarzowi powoli się rozszerzała. Od tego momentu Talleyranda i Fouchégo łączył owocny związek polityczny. Jeśli tylko możesz, zasyp przepaść dzielącą cię od dotychczasowego wroga i użyj go do własnych celów.

Niech obecność wrogów nie niepokoi cię ani nie martwi – korzystniej mieć jednego czy dwóch zadeklarowanych przeciwników, niż nie wiedzieć, gdzie są twoi wrogowie. Człowiek władzy cieszy się z konfliktu, wykorzystuje wrogów do wzmocnienia swojej reputacji jako sprawnego wojownika, na którym w niepewnych chwilach można polegać.

MARZENIE:

Szczęki niewdzięczności. Wiedząc, co się może stać, gdy włożysz palec w paszczę lwa, raczej unikasz takiego postępowania. Z przyjaciółmi nie byłbyś tak ostrożny, a gdybyś ich zatrudnił, padłbyś ofiarą ich niewdzięczności.

RZECZYWISTOŚĆ:

Należy wiedzieć, jak wykorzystać wrogów dla własnych celów. Musisz nauczyć się chwytać miecz nie za głownię, która może cię skaleczyć, lecz za

rękojeść, co pozwoli ci się obronić. Mądry człowiek więcej korzysta z wrogów niż głupiec z przyjaciół.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 3

Klucze do władzy. Większość ludzi to otwarte księgi. Mówią, co czują, przy każdej okazji wyrażają własne opinie i wciąż odsłaniają swe plany i zamiary. Czynią tak z kilku powodów. Po pierwsze, chęć mówienia o własnych odczuciach i planach na przyszłość jest czymś łatwym i naturalnym. Trzeba włożyć nieco wysiłku w panowanie nad tym, co się mówi, i monitorowanie tego, co się ujawnia. Po drugie, wielu uważa, że uczciwością i otwartością pozyskują ludzkie serca oraz okazują swój dobry charakter. Bardzo się mylą. Uczciwość jest tępym narzędziem, które raczej powoduje wykrwawienie, niż dokonuje cięcia. Istnieje prawdopodobieństwo, że twoja uczciwość może obrażać ludzi. Lepiej ważyć słowa, mówiąc im to, co chcą usłyszeć, a nie nagą i brzydką prawdę odzwierciedlającą twoje uczucia lub myśli. Co więcej, występując z tak brutalną otwartością, stajesz się na tyle przewidywalny, że okazywanie ci szacunku lub respektu jest niemal niemożliwe. Zdolność do sprawowania władzy nie rozwinie się u kogoś, kto nie jest w stanie rozbudzić takich emocji.

Jeśli pragniesz władzy, to czym prędzej zapomnij o uczciwości i zacznij szkolić się w sztuce ukrywania własnych zamiarów. Musisz opanować tę sztukę, a wówczas zawsze będziesz górą. Sprawą o podstawowym znaczeniu dla umiejętności ukrywania swych zamierzeń jest prosta prawda dotycząca ludzkiej natury: naszym pierwszym odruchem jest zawierzenie pozorom. Nie sposób funkcjonować, nieustannie podając w wątpliwość wszystko, co widzimy i słyszymy – ciągłe uświadamianie sobie, że coś innego kryje się pod płaszczykiem zewnętrznych pozorów, może być dla nas wyczerpujące i przerażające. To wszystko sprawia, że ukrywanie swych zamiarów jest stosunkowo łatwe. Wystarczy umieścić przed oczami ludzi pożądany obiekt, cel, do którego rzekomo dążysz, a oni pozory przyjmą za rzeczywistość.

Sposobem na ukrycie własnych zamierzeń jest rozprawianie bez końca o swych pragnieniach i celach – ale nie o tych prawdziwych. W ten sposób ustrzelisz trzy ptaszki jedną strzałą: pokażesz, że jesteś przyjaźnie nastawiony, otwarty i ufny, ukryjesz swe zamierzenia i wyślesz swych rywali na czasochłonne poszukiwanie wiatru w polu.

Innym potężnym narzędziem umożliwiającym zbicie ludzi z tropu jest fałszywa szczerość. Ludzie łatwo mylą szczerość z uczciwością. Sprawianie wrażenia, że wierzysz w to, co mówisz, dodaje wagi twoim słowom. W ten sposób Jago oszukał i zniszczył Otella: jak mógł Otello nie ufać Jagonowi, widząc jego głębokie poruszenie wyrażające się pozornym zatroskaniem rzekomą niewiernością Desdemony?

Jeśli ci się wydaje, że oszuści to barwne towarzystwo, które wprowadza w błąd za pomocą wyrafinowanych kłamstw i niebywałych opowieści, to bardzo się mylisz. Najlepsi oszuści wykorzystują rzeczy zwyczajne i niepozorne, nieprzyciągające uwagi. Wiedzą, że ekstrawaganckie słownictwo i gesty natychmiast wzbudzają podejrzliwość. Oni, przeciwnie, ubierają swe cele w to, co znane, banalne, niegroźne.

Ludzie nie zauważą podstępu szykowanego za ich plecami, gdy uśpisz ich czujność za pomocą tego, co jest im znane. Im bardziej szare i jednolite są opary wytworzonej przez ciebie zasłony dymnej, tym lepiej skrywa ona twoje zamiary.

Najprostszą formą takiej zasłony jest odpowiedni wyraz twarzy. Za gładką, pozbawioną wyrazu maską można planować każdą niegodziwość bez obawy, że zostanie wykryta. To jest właśnie broń, którą udoskonalali najpotężniejsi ludzie w dziejach. Mówi się, że nikt nie był w stanie wyczytać czegokolwiek z twarzy Franklina Roosevelta. Baron James Rothschild przez całe życie praktykował ukrywanie prawdziwych myśli za miłym uśmiechem i niepozornym wyglądem.

Pamiętaj: potrzeba cierpliwości i pokory, by zszarzyć jaskrawe kolory, by założyć maskę niepozorności. Nie martw się, że musisz nałożyć taką gładką maskę – często właśnie tajemniczość przyciąga ludzi i sprawia, że wyglądasz na człowieka dzierżącego władzę.

Niech nie przylgnie do ciebie miano kłamcy, nawet jeśli w dzisiejszych czasach trudno nim nie być. Niech twoja największa przebiegłość sprowadza się do ukrycia tego, co wygląda na przebiegłość.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRZEMKNIJ PRZEZ OCEAN W ŚWIETLE DNIA

Chodzi o stworzenie takich pozorów, które z czasem wytworzą atmosferę lub wrażenie czegoś znanego, w ramach czego strateg może się poruszać niezauważenie, gdy oczy wszystkich będą zwracały uwagę na to, co im znane.

Z pracy *Trzydzieści sześć strategii* cytowanej [w:] THOMAS CLEARY, *Japońska sztuka prowadzenia wojny,* 1991

MARZENIE:

Owcza skóra. Owca nigdy nie plądruje, owca nigdy nie oszukuje, owca jest doskonale niema i łagodna. Lis odziany w owczą skórę może przeniknąć do środka kurnika.

RZECZYWISTOŚĆ:

Czy kiedykolwiek słyszałeś o generale, który zamierza zaskoczyć cytadelę, informując wroga o swych planach? Przemilcz swoje cele i ukrywaj osiągnięty postęp; nie odsłaniaj zakresu swych zamierzeń, do czasu gdy już nie będzie można się im przeciwstawić, aż walka dobiegnie końca. Staraj się osiągnąć zwycięstwo, zanim jeszcze wypowiesz wojnę. Jednym słowem, należy naśladować wojowników, których plany nie są znane nikomu z wyjątkiem splądrowanej krainy, przez którą przeszli.

NINON DE L'ENCLOS, 1623–1706

PRAWO 4

Klucze do władzy. Władza to na dobrą sprawę gra pozorów. Im mniej mówisz, tym częściej jesteś postrzegany jako ktoś wspanialszy i potężniejszy niż w rzeczywistości. Twoje milczenie sprawi, że inni poczują się nieswojo. Ludzie to maszyny bezustannie interpretujące i wszystkiego dociekające – oni muszą wiedzieć, co myślisz. Nie poznają twoich intencji ani znaczeń nadawanych przez ciebie, jeśli potrafisz zapanować nad tym, co ujawniasz.

Twoje krótkie odpowiedzi i milczenie ustawią ich w pozycji obronnej. Nerwowo wypełniając ciszę, będą wpadali z najróżniejszego rodzaju uwagami ujawniającymi cenne informacje o sobie i o swoich słabościach. Będą opuszczali zebranie w poczuciu, że zostali obrabowani, i powrócą do domów, by analizować każde twoje słowo. Skupienie ich uwagi na twoich zwięzłych wypowiedziach jedynie doda ci powagi.

Andy Warhol jako młody człowiek doznał objawienia, uświadamiając sobie, że samym mówieniem na ogół nie można zmusić ludzi do postępowania w taki sposób, jak byśmy tego chcieli. Ludzie zwrócą się przeciwko tobie, zniszczą twoje pragnienia, sprzeciwią ci się ze zwykłego uporu. Warhol powiedział kiedyś przyjacielowi: „Zrozumiałem, że w gruncie rzeczy większą siłą dysponujesz, gdy milczysz”.

Później z dużym powodzeniem wprowadzał tę strategię w życie. Jego wywiady stanowiły właśnie przykład mowy zawiłej: mówił coś niejasnego, zawiłego, a prowadzący wywiad głowił się, próbując dojść, o co mu chodziło, sądząc, że za jego niekiedy zupełnie nic nieznaczącymi sformułowaniami kryje się głęboka myśl. Warhol rzadko kiedy mówił o swojej pracy; pozwalał innym ją interpretować. Im mniej mówił o swej sztuce, tym więcej ludzie o niej mówili. Im więcej zaś mówili, tym jego prace stawały się cenniejsze.

Mówiąc mniej niż to konieczne, stwarzasz pozory znaczenia i potęgi. Jednocześnie im mniej mówisz, tym mniejsze ryzyko, że powiesz coś nierozsądnego, a nawet niebezpiecznego. W 1825 roku nowy car Mikołaj I objął tron Rosji. Natychmiast wybuchł bunt kierowany przez liberałów domagających się modernizacji kraju – chcieli, by przemysł i struktury administracyjne dogoniły resztę Europy. Dławiąc brutalnie bunt (powstanie dekabrystów), Mikołaj I skazał jednego z przywódców, Konrada Rylejewa, na śmierć. W dniu egzekucji Rylejew stał pod szubienicą z pętlą na szyi. Zapadnia otworzyła się. Z chwilą jednak gdy Rylejew zawisł, sznur pękł, a on spadł na ziemię. W tamtych czasach tego rodzaju zdarzenia były traktowane jak przeznaczenie lub wola nieba, i tym sposobem uratowany przed egzekucją człowiek był zazwyczaj ułaskawiany. Gdy podrapany i zakurzony Rylejew podniósł się z ziemi przekonany, że uratował głowę, krzyknął do tłumu: „Widzicie, w Rosji nie wiedzą, jak cokolwiek dobrze zrobić, nawet sznur!".

Do Pałacu Zimowego natychmiast udał się posłaniec z wiadomością o nieudanej egzekucji. Skonfundowany niezadowalającym obrotem spraw Mikołaj I zbierał się jednak do podpisania ułaskawienia, gdy raptem zapytał posłańca: „Czy po tym cudzie Rylejew coś powiedział?". „Wasza Carska Mość – odparł posłaniec – powiedział, że w Rosji nie wiedzą nawet, jak sznur zrobić".

„W takim razie – powiedział car – trzeba udowodnić, że tak nie jest" i podarł ułaskawienie. Następnego dnia Rylejew został jeszcze raz powieszony. Tym razem sznur nie pękł.

Oto nauka: nie da się cofnąć słów raz wypowiedzianych. Należy panować nad nimi. Szczególnie ostrożnie należy posługiwać się sarkazmem. Chwilowa satysfakcja osiągnięta dzięki uszczypliwym słowom może zostać przeważona ceną, jaką przyjdzie później zapłacić.

Michael Arlen (scenarzysta) opuszczony przez szczęście pojechał w 1944 roku do Nowego Jorku. By utopić swe smutki, odwiedził znaną restaurację „21". W holu wpadł na Sama Goldwyna, który dał mu mało praktyczną radę, by kupił sobie konia wyścigowego. W barze Arlen spotkał starego znajomego Louisa B. Mayera, który zapytał go o plany na przyszłość. „Właśnie rozmawiałem z Samem Goldwynem…" – zaczął Arlen. „Ile ci zaproponował?" – przerwał mu Meyer. „Za mało" – odpowiedział Arlen wymijająco. „Przyjmiesz piętnaście tysięcy na trzydzieści tygodni?" – zapytał Mayer. „Tak" – odpowiedział tym razem bez wahania Arlen.

CLIFTON FADIMAN, *Bartlett's Book of Anecdotes,* 1985

Małże otwierają się całkowicie przy pełni księżyca; gdy krab zobaczy małża, rzuca kawałek kamienia lub wodorost, tak że tamten nie może się ponownie zamknąć i stanowi posiłek kraba. Taki jest los tego, kto otwiera usta za szeroko i w ten sposób pozostawia się na łasce słuchacza.

LEONARDO DA VINCI, 1452–1519

MARZENIE:

Wyrocznia delficka. Gdy przybysze prosili wyrocznię o radę, kapłanka wyrzucała z siebie kilka niejasnych słów, które zdawały się niezwykle znaczące. Nikt nie sprzeciwiał się słowom wyroczni
– decydowały one o życiu i śmierci.

RZECZYWISTOŚĆ:

Nigdy nie otwieraj ust, zanim nie zaczną tego podwładni. Im dłużej sam siedzę cicho, tym szybciej inni się rozgadają. Gdy oni zaczynają ruszać ustami, ja zaczynam rozumieć ich prawdziwe intencje… Jeśli władca nie jest tajemniczy, ministrowie znajdą okazję, by od niego brać i brać.

HAN FEI TZU, filozof chiński, III w. p.n.e.

PRAWO 5

Klucze do władzy. Ludzie wokół nas, nawet nasi najbliżsi przyjaciele, do pewnego stopnia pozostaną zawsze tajemniczy i nieprzeniknieni. Ich charaktery mają sekretne miejsca, których nigdy nie odsłaniają. Jeśli dostatecznie długo o tym pomyślimy, to nieznajomość innych ludzi może okazać się dla nas niebezpieczna, gdyż nie pozwala nam ich oceniać. Wolimy zatem pomijać ten fakt i oceniać ludzi po wyglądzie, po tym, co jest dla nas najbardziej widoczne – ubraniu, gestach, słowach, sposobie postępowania. W dziedzinie społecznej wygląd zewnętrzny jest barometrem niemal wszystkich naszych ocen i nie należy dać się zwieść pozorom, że jest inaczej. Jeden fałszywy ruch, jedna dziwna lub nagła zmiana wyglądu może okazać się katastrofalna.

Oto przyczyna szczególnej wagi przywiązywanej do samodzielnego wyrabiania sobie reputacji i troski o nią.

Twoja reputacja będzie cię chroniła w czasie niebezpiecznej gry pozorów, odwracając sondujące spojrzenia innych od tego, jaki naprawdę jesteś, i dając ci pewien zakres panowania nad tym, jak postrzega cię świat – co samo w sobie gwarantuje mocną pozycję.

Na początku musisz popracować nad wyrobieniem sobie reputacji w zakresie jednej, szczególnej cechy, obojętnie, czy to będzie hojność, uczciwość czy przebiegłość. Ta cecha ma cię wyróżniać i sprawiać, że inni będą o tobie mówić. Następnie musisz rozpowszechnić swą reputację wśród jak największej rzeszy ludzi (subtelnie; należy postępować powoli, ale robić to solidnie), a następnie patrzeć, jak się rozprzestrzenia.

Solidna reputacja rozszerza zasięg twojego oddziaływania i wzmacnia pozornie twoją siłę bez większego wysiłku z twojej strony. Może również stopniowo wytworzyć wokół ciebie atmosferę szacunku, a nawet strachu. W trakcie II wojny światowej, w czasie walk na pustyni w Afryce Północ-

nej, niemiecki generał Erwin Rommel miał reputację człowieka przebiegłego, potrafiącego tak manewrować, by wyprowadzić przeciwnika w pole i wzbudzać w nim strach. Nawet gdy jego siły były już poważnie uszczuplone, a Brytyjczycy mieli pięciokrotnie więcej czołgów, ewakuowano całe miasta na wieść, że się zbliża.

Niech twoja reputacja wynika z prostych założeń i opiera się na nieskazitelnych wartościach. Taka pojedyncza cecha – niech to będzie skuteczność czy umiejętność uwodzenia – staje się swego rodzaju wizytówką, która informuje o twojej obecności i bierze ludzi pod swój urok.

Reputacja to skarb, który trzeba ostrożnie gromadzić. Trzeba jej pilnie strzec, przewidując wszelkie możliwe ataki, szczególnie wtedy, gdy dopiero nad nią pracujesz. Z chwilą gdy już jest ustabilizowana, nie daj się wyprowadzić z równowagi ani nie przyjmuj pozycji obronnej wobec oszczerczych uwag swych wrogów – to ujawniałoby raczej brak pewności niż solidność twojej reputacji. Przeciwnie, przyjmij postawę wyprostowaną i niech twoja obrona nie sprawia wrażenia desperackiej. Atak na reputację innej osoby to potężna broń, szczególnie gdy sam dysponujesz mniejszą siłą niż ona. W takiej walce to przeciwnik ma więcej do stracenia, a twoja niewyrobiona dotąd reputacja stanowi dla niego mało istotny cel, gdyby chciał odpowiedzieć ogniem. Tego rodzaju taktyka musi być umiejętnie trenowana. Nie może wyglądać na to, że dałeś się ponieść pragnieniu drobnej zemsty. Jeśli nie zniszczysz reputacji swojego wroga w umiejętny sposób, to nieuchronnie stracisz własną.

W atakach nie posuwaj się za daleko, bo zwróci to uwagę na twoją chęć zemsty bardziej niż na osobę, którą obrzucasz błotem. Gdy twoja własna reputacja ma już solidne podstawy, wówczas w celu osłabienia swego przeciwnika stosuj bardziej subtelną taktykę, taką jak satyra i ośmieszanie, a sam pozuj na uroczego drania. Potężny lew bawi się myszą, która weszła mu w drogę – każda inna reakcja zaszkodziłaby jego reputacji groźnego zwierza.

Jak mówi Cicero, nawet ci, którzy sprzeciwiają się sławie, chcą, by książki przez nich pisane nosiły ich nazwiska, w nadziei że staną się sławni za niechęć do sławy. Cała reszta działa na zasadzie barteru: w razie konieczności pozwolimy naszym przyjaciołom mieć nasze dobra i nasze życie; jednak przypadek dzielenia się sławą i uczynienia komuś prezentu z naszej reputacji jest mało prawdopodobny.

MONTAIGNE, 1533–1592

Łatwiej jest poradzić sobie z wyrzutami sumienia niż ze złą reputacją.

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844–1900

MARZENIE:

Kopalnia pełna diamentów i rubinów. Szukałeś ich, znalazłeś i teraz twoje bogactwo jest ugruntowane. Strzeż go za wszelką cenę. Bandyci i złodzieje będą pojawiali się ze wszystkich stron. Nigdy nie bierz swego bogactwa za dane ci raz na zawsze, wciąż odnawiaj je – czas zamgli blask kosztowności i skryje je przed wzrokiem innych.

RZECZYWISTOŚĆ:

Powinienem zatem życzyć naszemu dworzaninowi podbudowania jego naturalnej wartości zdolnościami i przebiegłością i zapewnić, że kiedykolwiek przyjdzie mu udać się tam, gdzie będzie obcym, poprzedzi go dobra reputacja (…). Sława bazująca na opinii wielu wzmacnia pewne niezachwiane przekonanie o wartości człowieka, które następnie łatwo rozwijać w umysłach ludzi odpowiednio nastawionych i przygotowanych.

BALDASSARE CASTIGLIONE, 1478–1529

PRAWO 6

Klucze do władzy. Błyszczenie jaśniejszym blaskiem niż wszyscy wkoło nie jest umiejętnością, z którą się rodzimy. Trzeba się nauczyć przyciągać uwagę. Na początku kariery należy powiązać nazwisko i reputację z jakością, stworzyć wizerunek, który wyróżnia cię od całej reszty. Może on sprowadzać się do charakterystycznego stylu ubierania lub zabawnej maniery, o której się mówi. Z chwilą utrwalenia wizerunku dysponujesz miejscem na niebie dla swojej gwiazdy.

Powszechnym błędem jest przekonanie, że wizerunek nie powinien być kontrowersyjny, że podleganie atakom jest czymś złym. Nic bardziej mylnego. By uniknąć niepowodzenia oraz przyćmienia własnej popularności przez kogoś innego, nie możesz przebierać między różnymi rodzajami zainteresowania; w efekcie wszystkie jego formy będą działały na twoją korzyść. Na dworze Ludwika XIV było wielu utalentowanych pisarzy, artystów, wielkich piękności oraz kobiet i mężczyzn o nieskazitelnych walorach, jednak o nikim nie mówiono tyle co o hrabim de Lauzun. Był on niskim, niemal karłowatym osobnikiem, skłonnym do najbardziej niestosownych zachowań – sypiał z kochanką króla i otwarcie obrażał nie tylko innych dworzan, ale i samego króla. Niemniej Ludwik był tak omamiony ekscentrycznością hrabiego, że nie mógł znieść jego nieobecności na dworze. Prosta sprawa: dziwność charakteru hrabiego przyciągała uwagę. Wystarczyło mu oczarować ludzi, a za wszelką cenę chcieli mieć go w swoim otoczeniu.

Społeczeństwo pragnie postaci wielkich, ludzi wyrastających ponad powszechną przeciętność. Zatem nie obawiaj się cech, które cię wyróżniają i przyciągają uwagę. Pielęgnuj spory, a nawet skandale. Naprawdę lepiej być atakowanym, nawet obrzucanym błotem, niż ignorowanym.

Jeśli znajdziesz się w kiepskiej sytuacji, która nie daje okazji do zwracania na siebie uwagi, skutecznym zabiegiem jest zaatakowanie najbardziej widocznej, najbardziej znanej, najpotężniejszej osoby, jaką możesz znaleźć. Gdy Pietro Aretino, rzymski służący z pierwszej połowy XVI w., chciał zwrócić uwagę na siebie jako na poetę, postanowił wydać serię satyrycznych wierszy ośmieszających papieża i jego przywiązanie do domowego słonia. Atak natychmiast zwrócił na Aretina publiczną uwagę. Podobny skutek może odnieść zaatakowanie kogoś będącego u władzy. Pamiętaj jednak, by po zwróceniu na siebie uwagi tego rodzaju taktykę stosować ostrożnie, bo traci na znaczeniu.

Z chwilą znalezienia się w świetle rampy stale podsycaj zainteresowanie swoją osobą, używając coraz to nowszych sposobów. Jeśli nie będziesz tego robił, publiczność znuży się, przyjmie twoje istnienie za coś oczywistego i zainteresuje się następną gwiazdą. Ta gra wymaga stałej czujności i kreatywności. Pablo Picasso nigdy nie pozwolił sobie na zniknięcie w tle, jeśli jego nazwisko za mocno przylgnęło do jakiegoś stylu, celowo denerwował publiczność nową serią obrazów idących pod prąd wszelkim oczekiwaniom. Uważał, że lepiej stworzyć coś brzydkiego i niepokojącego, niż pozwolić ludziom przywyknąć do swej pracy. Należy zrozumieć: ludzie czują przewagę nad tym, kogo postępowanie mogą przewidzieć. Jeśli działając wbrew ich oczekiwaniom, pokażesz im, kto jest górą, zarówno zdobędziesz ich szacunek, jak i wzmocnisz zanikające zainteresowanie własną osobą.

OSA I KSIĄŻĘ

Osa zwana Czubek Szpilki od dawna poszukiwała sposobu na wieczną sławę. Pewnego dnia wleciała do królewskiego pałacu i mocno użądliła leżącego w łóżku małego księcia.

*Książę obudził się z krzykiem. Król i dworzanie pobie*gli *sprawdzić, co się stało. Książę krzyczał, a osa żądliła go wciąż na nowo. Dworzanie chci*eli *złapać osę, lecz każdy z nich też został użądlony. Przybył cały dwór królewski, wieść się rozeszła i ludzie zacz*ęli *się schodzić do pałacu. Miasto wrzało, zaprzestano prowadzenia wszelkich interesów. Osa, zanim padła z wycieńczenia, powiedziała sobie: „Imię bez sławy to jak ogień bez płomienia. Nie ma nic lepszego niż zwracanie na siebie uwagi za wszelką cenę”.*

hinduska opowieść

Osiągam swą porcję sławy, nawet gdy mnie poniewierają.

PIETRO ARETINO, 1492–1556

MARZENIE:

Światła rampy. Aktor, który staje w jaskrawym świetle, jest bardziej widoczny. Wszystkie oczy zwrócone są na niego. W wąskim świetle reflektora jest miejsce tylko na jednego aktora – czyń wszystko, co się da, by skupić uwagę na sobie. Niech twoje gesty będą tak szerokie, zabawne i skandalizujące, by światło oświetlało ciebie, podczas gdy inni aktorzy pozostają w cieniu.

RZECZYWISTOŚĆ:

Postępuj ostentacyjnie i tak, by cię widziano (…). To, czego nie widać, jakby nie istnieje (…). Właśnie światło sprawiło, że wyłoniły się wszystkie stworzenia. Ujawnianie się wypełnia wszelkie ubytki, skrywa wszelkie braki i daje wszystkiemu nowe życie, szczególnie gdy poparte jest prawdziwym osiągnięciem.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 7

Klucze do władzy. Świat władzy rządzi się prawami dżungli: istnieją ci, którzy żyją, polując i zabijając, ale istnieje także ogromna liczba stworzeń (hieny, sępy), które żywią się tym, co upolują inni. Ci drudzy to typy o mniejszej wyobraźni, często nie są w stanie robić rzeczy koniecznych przy budowaniu potęgi władzy. A jednak rozumieją, że jeśli poczekają odpowiednio długo, zawsze znajdzie się inne zwierzę, które wykona za nich robotę. Nie bądź naiwny: w tej właśnie chwili, kiedy zarzynasz się, realizując jakiś projekt, w górze krążą sępy zastanawiające się, jak przetrwać, a nawet zyskać na twojej kreatywności. Nie ma sensu skarżyć się na to ani popadać w rozpacz. Znacznie lepiej znaleźć sposób obrony i włączyć się do gry. Kiedy już zorganizujesz swoje zaplecze, sam zostań sępem, a zaoszczędzisz sobie dużo czasu i energii.

Malarz Peter Paul Rubens u schyłku życia tonął w zamówieniach na obrazy. Stworzył system: w swej obszernej pracowni zatrudniał dziesiątki świetnych malarzy, jeden specjalizował się w szatach, inny w tle itd. Stworzył potężną linię produkcyjną, na której jednocześnie powstawało wiele obrazów. Kiedy jego pracownię miał odwiedzić ważny klient, Rubens dawał najmowanym malarzom wolny dzień. W czasie gdy klient obserwował go z balkonu, Rubens pracował w niebywałym tempie i z niezwykłą energią. Klient opuszczał pracownię pełen podziwu dla tego niezwykłego człowieka, który potrafił namalować tyle dzieł sztuki w tak krótkim czasie.

Kwintesencja niniejszego prawa jest następująca: naucz się tak działać, by to inni wykonywali za ciebie całą robotę, ale żeby tobie przypadała w udziale chwała i żeby pozostało wrażenie, że posiadasz nadludzką siłę i władzę. Jeśli uważasz, że musisz robić wszystko sam, tylko marnujesz energię i się wypalasz. Wyszukaj ludzi posiadających zdolności i kreatywność, jakich tobie samemu brakuje. Zatrudnij ich, umieszczając jednak wła-

sne nazwisko na przodzie, lub znajdź sposób na przejęcie ich pracy, ale tak, żeby przeszła ona na twoją własność.

W ten sposób ich kreatywność staje się twoją, a ty sam wydajesz się światu geniuszem.

Istnieje jeszcze inne zastosowanie niniejszego prawa, które nie wymaga pasożytniczego wykorzystywania pracy twoich współczesnych: korzystaj z przeszłości, tego olbrzymiego magazynu wiedzy i mądrości. Isaac Newton nazwał taką postawę staniem na ramionach olbrzymów. Chciał przez to powiedzieć, że dokonując odkryć, budował na fundamentach osiągnięć innych ludzi. Wiedział, że znaczną część jego geniuszu można było przypisać przebiegłości w wykorzystywaniu wnikliwości starożytnych, średniowiecznych i renesansowych badaczy. Szekspir zapożyczał fabuły, charakterystyki, a nawet dialogi między innymi od Plutarcha, ponieważ wiedział, że nikt nie przewyższał tego komediopisarza w pisaniu o subtelnościach psychologii ani w przytaczaniu dowcipnych cytatów. A iluż późniejszych pisarzy zapożyczało od Szekspira?

Pisarze zgłębiający ludzką naturę, starożytni mistrzowie strategii, historycy ludzkiej głupoty i absurdu, których wiedzę pokrywa kurz, czekają, byś przyszedł i stanął im na ramionach. Ich dowcip może być twoim dowcipem, ich umiejętności mogą być twoimi umiejętnościami, a oni sami nigdy nie przyjdą, by powiedzieć, jak mało oryginalny w rzeczywistości jesteś. Możesz całe życie harować, w nieskończoność popełniając błędy, marnując czas i energię, próbując robić rzeczy, opierając się na własnym doświadczeniu. Możesz jednak wykorzystać armie przeszłości. Jak powiedział kiedyś Bismarck:

„Głupcy twierdzą, że uczą się na błędach. Ja wolę korzystać z doświadczenia innych”.

Kura, która przywykła do grzebania w ziemi w poszukiwaniu pożywienia i straciła wzrok, choć ślepa, w dalszym ciągu ostrożnie grzebała. Jaki pożytek miał z tego zapracowany głupiec? Inna, doskonale widząca kura oszczędzała swe delikatne nogi, nie ruszała się z miejsca i bez grzebania korzystała z owoców tego, co wypracowała ta druga. Rzecz w tym, że zawsze gdy tamta coś wygrzebała, ta spostrzegawcza połykała.

GOTTHOLD LESSING, *Bajki*, 1729–1781

Jeśli myśliwy polega na bezpiecznym schronieniu w powozie, wykorzystuje nogi sześciu koni i sprawia, że Wang Liang trzyma ich lejce, nie zmęczy się i stwierdzi, że łatwo jest wyprzedzić szybkie zwierzęta. A teraz wyobraźmy sobie, że odrzucił prze-

*wagę, jaką dawał mu powóz, zrezygnował z przydatnych nóg koni oraz sprawności Wang Lianga, spieszony ruszył za zwierzętami, wówczas nawet mając nogi równie zwinne co Liu Chi, nie zdążyłby wyprzedzić zwierząt. W rzeczy samej, je*śli *wykorzystujesz dobre konie i mocne powozy, to zwy*kli *słudzy i służki starczą do łapania zwierząt.*

HAN FEI TZU, chiński filozof, III w. p.n.e.

MARZENIE:

Sęp. Spośród wszystkich zwierząt żyjących w dżungli jemu jest najłatwiej. Ciężka praca innych staje się jego pracą; niepowodzenie innych w staraniu o przeżycie daje mu w efekcie pożywienie. Obserwujcie sępa – kiedy wy ciężko pracujecie, on krąży w górze. Nie walczcie z nim, przyłączcie się do niego.

RZECZYWISTOŚĆ:

Sporo trzeba wiedzieć, życie jest krótkie, ale nie byłoby życiem bez wiedzy. Jest to więc doskonałe urządzenie do nabywania wiedzy od wszystkich. Zatem dzięki znojowi innych zdobywasz reputację wyroczni.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 8

Klucze do władzy. Ileż to razy w dziejach rozegrał się poniższy scenariusz: agresywny przywódca przystępuje do realizacji serii odważnych posunięć, które początkowo przynoszą mu znaczną władzę. Stopniowo jego potęga sięga szczytu i niebawem wszystko zaczyna obracać się przeciwko niemu. Jego liczni wrogowie zaczynają się łączyć. On sam zaś, chcąc utrzymać władzę, traci siły, miotając się to w jedną, to w drugą stronę, by w końcu paść. Przyczyna takiego rozwoju wydarzeń sprowadza się do tego, że rzadko kiedy osoba agresywna w pełni panuje nad sytuacją. Nie jest w stanie przewidzieć więcej niż kilka ruchów naprzód, nie myśli o konsekwencjach swych odważnych posunięć. Jej agresywna energia zwraca się przeciwko niej samej, ponieważ bezustannie zmuszana jest do reagowania na posunięcia stale rosnącej liczby wrogów oraz na nieprzewidziane konsekwencje własnych raptownych działań.

W kwestii władzy musisz zadać sobie pytanie: „Po co miotać się tam i z powrotem, próbując rozwiązywać problemy i zwalczać wrogów, jeśli nie całkiem panuję nad sytuacją? Dlaczego wciąż mam reagować na wydarzenia, a nie kierować nimi?”. Odpowiedź jest prosta: masz błędne wyobrażenie o tym, czym jest władza. Mylisz postępowanie agresywne z postępowaniem skutecznym. Najczęściej zaś najskuteczniejszym postępowaniem jest wstrzymanie się od działania, zachowanie spokoju i sprawienie, że to inni niepokoją się pułapkami zastawionymi przez ciebie, w twoim dążeniu do uzyskania trwałej władzy, a nie natychmiastowego zwycięstwa.

Pamiętaj: kwintesencją władzy jest zachowanie inicjatywy, sprawienie, by to inni musieli reagować na twoje posunięcia, utrzymywanie w defensywie twojego przeciwnika i wszystkich wokół. Stajesz się panem sytuacji, gdy ludzie zaczynają przychodzić do ciebie. A władzę ma ten, kto panuje nad sytuacją. Dwie rzeczy muszą się wydarzyć, by ustawić cię w takiej

pozycji: najpierw sam musisz nauczyć się panować nad własnymi emocjami i nigdy nie dać się ponieść złości; równocześnie musisz jednak nauczyć się grać na naturalnym ludzkim odruchu reagowania złością na popychanie i szczucie. Na dłuższą metę umiejętność sprawiania, że to inni przychodzą do ciebie, jest znacznie potężniejszą bronią niż jakiekolwiek narzędzie agresji.

Dodatkową korzyścią płynącą z faktu, iż twój przeciwnik przychodzi do ciebie, jest to, że musi *działać* na twoim terytorium. Znalezienie się na wrogim terytorium sprawia, że ze zdenerwowania zacznie postępować pospiesznie i tym samym będzie popełniał błędy.

Dobrze jest prowadzić negocjacje i spotkania na własnym terytorium lub terytorium przez siebie wybranym i tam zwabiać innych. Znasz swoje położenie, natomiast dla nich wszystko jest obce, co delikatnie ustawia ich w defensywie.

Manipulowanie jest niebezpieczną grą. Jeśli tylko ktoś zacznie podejrzewać, że jest manipulowany, usztywnia się i staje się trudniejszy do opanowania. Jeśli jednak spowodujesz, że twój przeciwnik przychodzi do ciebie, wówczas stwarzasz wrażenie, że to on panuje nad sytuacją.

Znany dziewiętnastowieczny wyzyskiwacz Daniel Drew był mistrzem gry na giełdzie. Rzadko kiedy posuwał się do działania wprost, windując lub obniżając cenę akcji, gdy chciał je kupić lub sprzedać. Do jego trików należało przemykanie przez jeden z ekskluzywnych klubów w pobliżu Wall Street z oczywistym zamiarem udania się na giełdę i wyciąganie po drodze czerwonej chusty, by zetrzeć pot z brwi. Z chusty wypadał wtedy kawałek papieru, czego zdawał się nie *zauważać*. Członkowie klubu starający się przewidzieć jego posunięcia rzucali się na upuszczony papierek, który bez wątpienia musiał zawierać poufną informację giełdową. Plotka się rozchodziła, a ludzie tłumnie kupowali lub sprzedawali akcje, dokładnie tak jak tego chciał Drew.

Wszystko zależy od smaku twojej przynęty. Jeśli pułapka jest odpowiednio atrakcyjna, wówczas wzburzone emocje i pragnienia twoich wrogów odbiorą im zdolność widzenia rzeczywistości. Im bardziej są chciwi, tym łatwiej wodzić ich za nos.

Założywszy przynętę dla jelenia, nie strzelam do pierwszej łani, jaka się pojawi, ale czekam, aż przyjdzie całe stado.

OTTO VON BISMARCK, 1815–1898

MARZENIE:

Miodowa pułapka na niedźwiedzie. Łowca niedźwiedzi nie ściga swej zdobyczy; niemal nie sposób dopaść niedźwiedzia, który wie, że jest celem polowania, kiedy zaś znajdzie się w sytuacji bez wyjścia, staje się niezwykle groźny. Zamiast tego łowca ustawia pułapki z miodową przynętą. Nie męczy się i nie ryzykuje życia w pogoni. Zakłada przynętę i czeka.

RZECZYWISTOŚĆ:

Dobrzy wojownicy sprawiają, że to inni przychodzą do nich, a nie odwrotnie. Jest to zasada pustki i pełni innych i siebie. Gdy skłonisz przeciwników do przyjścia do ciebie, wówczas ich siła jest zawsze pusta; tak długo, jak długo sam nie ruszysz do nich, twoja siła jest pełna. Atakowanie pustki pełnią jest jak rzucanie kamieniami w jajka.

ZHANG YU, jedenastowieczny komentator *Sztuki wojny*

PRAWO 9

Klucze do władzy. W dziedzinie władzy musisz nauczyć się oceniać własne posunięcia poprzez ich dalekosiężny wpływ na innych ludzi. Problem z próbą postawienia na swoim lub osiągnięcia zwycięstwa w dyskusji polega na tym, że w efekcie nigdy nie będziesz miał pewności, jak to wpływa na ludzi, z którymi podejmujesz dyskusję: mogą sprawiać wrażenie, że uprzejmie się z tobą zgadzają, jednak w głębi duszy cię nie cierpią. Być może również coś, co niechcący powiedziałeś, obraziło ich – słowa mają tę podstępną właściwość, że są podatne na interpretację w zależności od nastroju i niepewności drugiej osoby. Nawet najlepsze argumenty nie posiadają solidnych fundamentów, ponieważ wszyscy przestaliśmy ufać nieuchwytnym właściwościom słów. W kilka dni po przyznaniu komuś racji często z czystego przyzwyczajenia wracamy do własnych, dawnych opinii.

Postaraj się zrozumieć – słowa nic nie kosztują. Wszyscy wiemy, że w ogniu sporów jesteśmy zdolni powiedzieć absolutnie wszystko, by tylko udowodnić swą rację. Będziemy cytowali Biblię i odnosili się do niesprawdzonych statystyk. Kogo można przekonać takim biciem piany? Działanie i demonstracja mają znacznie silniejszą wymowę.

Są tu, przed twoimi oczami, można je zobaczyć – „Tak, teraz nos rzeźby dobrze wygląda”. Nie ma obraźliwych słów, nie ma możliwości przeinaczenia. Nikt nie będzie się spierał z widocznym dowodem. Jak zauważył Baltasar Gracián: „Prawda jest zazwyczaj widziana, rzadko słyszana”.

Sir Christopher Wren stanowił angielską odmianę człowieka renesansu. Opanował wiedzę matematyczną, astronomiczną, fizykę i fizjologię. Jednak w ciągu swej niezwykle długiej kariery najbardziej uznanego architekta Anglii często miał do czynienia z sytuacjami, gdy jego zleceniodawcy nakłaniali go do wprowadzenia w projektach niestosownych zmian. Ani razu nie spierał się ani nie obrażał. Miał inne sposoby stawiania na swoim.

W 1688 roku Wren zaprojektował wspaniały ratusz dla miasta Westminster. Jednak burmistrz nie był zadowolony i wyglądał na zdenerwowanego. Powiedział Wrenowi, że obawia się, iż drugie piętro nie jest bezpieczne i że wszystko może się zawalić na jego biuro na pierwszym piętrze. Domagał się, by dla bezpieczeństwa architekt dodał dwie kamienne kolumny. Wren, doświadczony inżynier, wiedział, że te dwie kolumny niczemu nie będą służyły i że obawy burmistrza są bezpodstawne. Jednak zbudował je, a burmistrz okazał mu wdzięczność. Dopiero wiele lat później robotnicy pracujący na rusztowaniu zauważyli, że kolumny kończyły się tuż przed sufitem.

Były to imitacje. Obaj panowie uzyskali to, czego chcieli: burmistrz mógł się uspokoić, a Wren wiedział, że potomni zrozumieją, iż jego oryginalny projekt się sprawdził i kolumny były zbędne.

Moc wynikająca z demonstrowania własnych idei polega na tym, że przeciwników nie stawia się w pozycji obronnej i w związku z tym są bardziej otwarci na przekonywanie. Praktyczne pokazywanie, co masz na myśli, ma doprawdy znacznie większą siłę oddziaływania niż przekonywanie.

Gdy dążysz do władzy lub chcesz tę władzę zachować, szukaj drogi okrężnej. Ostrożnie też podchodź do decyzji o rozpoczęciu bitwy. Jeśli zaś na dłuższą metę bez znaczenia jest to, czy druga osoba zgadza się z tobą – lub jeśli upływ czasu i jej własne doświadczenie sprawią, że zrozumie twoje stanowisko – naprawdę nie warto niczego udowadniać. Oszczędź energię i odejdź.

MARZENIE:

Karuzela. Dyskutanci są raz górą, raz dołem i do niczego szybko nie dochodzą. Zejdź z karuzeli i bez kopania lub popychania pokaż im, o co ci chodzi. Pozostaw ich na górze i pozwól grawitacji sprowadzić ich delikatnie na ziemię.

RZECZYWISTOŚĆ:

Nigdy się nie spierać. W społeczeństwie nie należy niczego poddawać dyskusji, ważne są wyniki.

BENJAMIN DISRAELI, 1804–1881

*Gdy w opisany przeze mnie sposób zdetronizowano Apriesa, na tron wstąpił Amasis. Należał do dystryktu Sais i pochodził z miasta o nazwie Siuph. Początkowo Egipcjanie raczej nim gardz*ili, *a ze względu na jego skromne, pospolite pochodzenie niewiele sobie z niego rob*ili. *Jednak z czasem bez niczyjej pomocy i stosowania surowych metod skutecznie zmusił ich do posłuchu.*

*Wśród swych niezliczonych skarbów miał złotą miednicę, z której on i jego goście czasami korzyst*ali *przy myciu nóg. Rozbił ją jednak, a z materiału kazał zrobić statuę jednego z bogów, którą następnie ustawił w najbardziej odpowiednim według niego miejscu w mieście. Egipcjanie, natykając się wciąż na tę statuę, traktow*ali *ją z niezwykłym szacunkiem. Gdy do Amasisa dotarła wieść o wywołanym efekcie, zwołał wszystkich i ujawnił, że tak głęboko czczona statua była kiedyś miednicą, w której jego goście m*yli *nogi, do której sik*ali *i wymiotow*ali. *Dalej mówił, że podobnie stało się i z nim, bo kiedyś był zwykłym człowiekiem, a teraz jest królem. Zatem tak jak zacz*ęli *czcić przekształconą miednicę do nóg, tak teraz powinni oddawać honor i szanować także jego. W ten sposób Egipcjanie zost*ali *przekonani do zaakceptowania go jako swego władcy.*

PRAWO 10

Klucze do władzy. Wszelka pomoc i współczucie z naszej strony należą się tym nieszczęśnikom, których pogrążyły nieprzewidziane okoliczności. Istnieją jednak i tacy, którzy wprawdzie nie urodzili się z piętnem pecha albo nieszczęścia, jednak przyciągają je swym destrukcyjnym postępowaniem i niepokojącym wpływem na innych. Byłoby wspaniale, gdyby udało się nam podnieść ich z upadku, zmienić ich cechy, jednak o wiele częściej to właśnie ich cechy przechodzą na nas i nas zmieniają. Powód takiego stanu rzeczy jest prosty – ludzie są niezmiernie podatni na nastroje, emocje, a nawet sposoby myślenia tych, z którymi obcują.

Uświadom sobie, że w grze o władzę podstawowe znaczenie mają ludzie, z którymi się zadajesz. Ryzyko wiązania się z siewcami nieszczęścia polega na tym, że potem tracisz cenny czas i energię na próby wywikłania się. Swoiste poczucie winy wynikające z takiego związku sprawia, że tracisz również w oczach innych ludzi. Nie należy nie doceniać groźby zarażenia się nieszczęściem.

W takim przypadku istnieje tylko jedno rozwiązanie – kwarantanna. Niebezpieczeństwo polega na tym, że siewcy zakażenia często przedstawiają się jako ofiary, co sprawia, że początkowo trudno zorientować się, iż sami sprowadzają na siebie nieszczęścia. Często bywa tak, że kiedy zorientujesz się, na czym polega problem, jest już za późno. Jak ustrzec się przed tego rodzaju podstępnymi wirusami? Odpowiedź sprowadza się do oceny ludzi z punktu widzenia wpływu, jaki mają na świat, a nie przyczyn, którym przypisują swoje problemy. Siewców można rozpoznać po nieszczęściach, jakie ściągają na siebie, po ich burzliwej przeszłości, długim łańcuchu nieudanych związków, nierównej karierze oraz samej sile charakteru, którym zniewalają cię i sprawiają, że tracisz rozsądek. Niech te cechy siewcy będą wystarczającym ostrzeżeniem, naucz się widzieć niezadowolenie w jego

oczach. A co najważniejsze, nie lituj się. Nie daj się wplątać w udzielanie pomocy. Uciekaj od siewcy lub ponoś konsekwencje.

Druga strona tej sytuacji ma podobne znaczenie, ale pewnie jest łatwiej przyswajalna: istnieją ludzie, którzy swym dobrym usposobieniem, naturalną pogodą ducha i inteligencją przyciągają szczęście. To oni są źródłem przyjemności i to z nimi musisz się wiązać, by uczestniczyć w pomyślności, jaką do siebie przyciągają.

Chodzi tutaj o coś więcej niż dobre usposobienie i sukces: wszelkie pozytywne wartości mogą przejść na nas. Talleyrand miał wiele dziwnych i onieśmielających cech, jednak większość jemu współczesnych zgadzała się, że wszystkich Francuzów przewyższał łaskawością, arystokratycznym wdziękiem i dowcipem. W rzeczy samej pochodził z jednego z najstarszych w kraju rodów szlacheckich i mimo swej wiary w demokrację i Republikę Francuską zachował dworskie maniery. Żyjący w tym samym czasie Napoleon był w wielu sprawach jego przeciwieństwem – wieśniak z Korsyki, małomówny i nieuprzejmy, a nawet gwałtowny.

WYOBRAŹ SOBIE:

Wirus. Niewidzialny, bez ostrzeżenia wnika w twoje pory, bezgłośnie i powoli rozprzestrzenia się. Zanim się zorientujesz, że jesteś zakażony, wirus już się głęboko zagnieździł.

Napoleon nikogo nie podziwiał tak jak Talleyranda. W miarę możliwości starał się mieć go przy sobie, w nadziei że nasiąknie kulturą, jakiej mu brakowało. Nie ulega wątpliwości, że Napoleon zmienił się w trakcie swego panowania. Sporo z jego szorstkości uległo wygładzeniu dzięki stałemu obcowaniu z Talleyrandem.

Należy wykorzystywać pozytywny aspekt tego rodzaju emocjonalnej osmozy. Jeśli na przykład jesteś skąpy z natury, przebywaj z hojnymi. Oni cię zarażą, otwierając wszystko, co jest w tobie szczelnie zamknięte i ograniczone. Jeśli jesteś ponury, staraj się wejść w orbitę kogoś, kto jest radosny. Jeśli masz skłonność do izolowania się, zmuś się do obcowania z kimś towarzyskim. Nie wiąż się z nikim, kto ma te same przypadłości – wzmocnią bowiem to wszystko, co ciebie ogranicza. Należy wchodzić jedynie w związki o pozytywnym przyciąganiu. Niech to będzie twoją życiową zasadą, a przyniesie ci więcej pożytku niż wszystkie terapie świata.

RZECZYWISTOŚĆ:

Zorientuj się, gdzie są szczęściarze, by móc do nich dołączyć, i gdzie są pechowcy, by ich unikać. Pech jest zazwyczaj zbrodnią szaleństwa, a wśród tych, którzy na nią cierpią, nie ma dolegliwości bardziej zaraźliwej. Nie otwieraj drzwi nawet najmniejszemu pechowi, bo jeśli to uczynisz, przyjdą następne (…). Nie umieraj za nieszczęścia innych.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

ORZECH I DZWONNICA

*Traf chciał, że orzech znalazł się na wysokiej dzwonnicy zaniesiony tam przez kruka, ale potem, spadając do szczeliny, uniknął strasznego losu. Leżąc na dole, uprosił ścianę, by go osłaniała. Wzywał Boga, chwalił jej wysokość, piękno i szlachetny ton dzwonów. „Mój Boże – ciągnął orzech – nie dane mi było spaść pod zielone gałęzie mojego starego ojca i spoczywać na ugorze, pod powłoką jego opadłych liści, to może przynajmniej ty mnie nie opuścisz. Kiedy znalazłem się w dziobie okrutnego kruka, przysiągłem sobie, że je*śli *uda mi się ujść cało, to skończę życie w małej dziurze”. Na te słowa wzruszona ściana ucieszyła się, że może dać schronienie orzechowi w miejscu, gdzie spadł. W krótkim czasie orzech otworzył się, jego korzenie sięgnęły szczelin w kamieniach i zaczęły je rozsuwać, kiełkujące pędy kierowały się ku niebu. Niebawem przerosły budynek, a gdy tylko wijące się korzenie nabrały tężyzny, zaczęły rozsadzać ściany i przemieszczać starożytne kamienie z ich odwiecznych legowisk. Dopiero wtedy ściana zaczęła lamentować nad przyczyną swego zniszczenia, ale było już za późno i płakała nadaremnie. Wkrótce popadła w ruinę.*

LEONARDO DA VINCI, 1452–1519

PRAWO 11

Klucze do władzy. Najwyższa władza to taka, dzięki której ludzie postępują zgodnie z twoim życzeniem. Jeśli możesz tego dokonać bez zmuszania i krzywdzenia ludzi, jeśli sami dają ci to, czego sobie życzysz, wówczas twoja władza jest nietykalna. Najlepszym sposobem, aby taki sukces osiągnąć, jest wytworzenie stanu zależności. Władca potrzebuje twoich usług, jest słaby lub niezdolny do funkcjonowania bez ciebie, tak bardzo jesteś uwikłany w jego pracę, że trudno byłoby mu poradzić sobie bez ciebie, a każda zmiana oznaczałaby stratę cennego czasu na wypróbowywanie twojego następcy.

Z chwilą utrwalenia takiego stanu rzeczy jesteś górą, masz haczyk na swego przełożonego, dzięki któremu będzie postępował tak, jak ty tego chcesz. To właśnie klasyczny przykład człowieka stojącego za tronem, sługi, który, w rzeczy samej, panuje nad królem.

Nie bądź jednym z tych, którzy błędnie wierzą, że najwyższą formą władzy jest niezależność. Władza obejmuje stosunki między ludźmi, zawsze będziesz potrzebował innych jako sojuszników, pionki, a nawet słabych zwierzchników służących ci za pierwszą linię frontu.

Jeśli nie wykreujesz zapotrzebowania na siebie, zostaniesz usunięty przy pierwszej nadarzającej się okazji. Zastąpi cię ktoś młodszy, świeższy, tańszy, stanowiący mniejsze zagrożenie. Nie ryzykuj, niech inni będą od ciebie uzależnieni. Niech pozbycie się ciebie grozi katastrofą, tak by twój zwierzchnik nie miał ochoty na eksperymentowanie. Istnieje wiele sposobów osiągnięcia takiej pozycji. Najlepszym jest posiadanie talentów i zdolności twórczych, których po prostu nie da się zastąpić.

Nie musisz być geniuszem, musisz mieć jakąś umiejętność wyróżniającą cię z tłumu. Powinieneś stworzyć sytuację, która pozwoli ci łatwo przylgnąć do innego zwierzchnika lub patrona, pozostawiając dotychczaso-

wemu zwierzchnikowi problem ze znalezieniem innego sługi posiadającego zdolności podobne do twoich. Jeśli więc faktycznie nie jesteś nie do zastąpienia, powinieneś znaleźć sposób na to, by stworzyć wrażenie, że jesteś. Umiejętne pozorowanie posiadania wyspecjalizowanej wiedzy i kompetencji daje ci szansę utwierdzenia twoich zwierzchników w przekonaniu, że bez ciebie sobie nie poradzą.

Henry'emu Kissingerowi udało się przetrwać liczne czystki zdarzające się w Białym Domu Nixona nie dlatego, iż był najlepszym dyplomatą, na jakiego Nixon natrafił – istniało wielu innych świetnych negocjatorów – i nie dlatego, że obaj panowie dobrze się rozumieli, było wręcz przeciwnie. Nie łączyły ich również wspólne przekonania i polityka. Kissinger przetrwał dlatego, że okopał się na tak wielu polach struktury politycznej, że pozbycie się go prowadziłoby do chaosu. Włączył się w tyle spraw i działał w tylu departamentach administracji, że to zaangażowanie stało się jego kartą przetargową. Przysporzyło mu to również wielu sojuszników. Jeśli możesz stworzyć sobie taką sytuację, w której pozbycie się ciebie mogłoby okazać się niebezpieczne – ujawnią się najróżniejsze ukryte współzależności.

Ostatnie ostrzeżenie: nie myśl, że uzależnienie od siebie przełożonego sprawi, że będzie cię kochał. W rzeczy samej może odczuwać niechęć i obawę – ale, jak powiedział Machiavelli, lepiej żeby się ciebie bali, niż cię kochali. Nad strachem można zapanować, nad miłością nigdy. Poleganie na tak subtelnych i zmiennych emocjach jak miłość i przyjaźń, jedynie zwiększa niepewność. Lepiej, by inni byli uzależnieni od ciebie ze strachu przed konsekwencjami twojego odejścia niż z miłości do ciebie.

DWA KONIE

Dwa konie wiozły dwa ładunki. Przedni koń ciągnął dobrze, tylny zaś był leniwy. Ludzie zaczęli przekładać ładunek z tylnego konia na przedniego. Kiedy skończyli, tylnemu koniowi było już łatwo iść i zwrócił się do przedniego: „Robota i pot! Im bardziej się starasz, tym bardziej cierpisz". Kiedy dotarli do zajazdu, właściciel powiedział: „Po co karmić dwa konie, jeśli wszystko wiezie jeden? Będzie lepiej, jeśli to jemu dam tyle jedzenia, ile mu potrzeba, a drugiemu poderżnę gardło; przynajmniej będę miał skórę". I tak też zrobił.

LEW TOŁSTOJ, *Bajki*, 1828–1910

Tak więc mądry książę znajdzie sposób na to, by w każdej sytuacji wszyscy jego poddani byli uzależnieni od państwa i od niego, a wtedy zawsze będzie można na nich

polegać.

NICCOLÒ MACHIAVELLI, 1469–1527

MARZENIE: WINOROŚL Z WIELOMA KOLCAMI

W dole korzenie głęboko wrastają i na boki się rozchodzą. W górze winorośl przeciska się przez krzaki, oplata drzewa i tyczki, i parapety. Pozbycie się jej kosztowałoby wiele wysiłku i krwi, więc łatwiej pozwolić jej się piąć.

RZECZYWISTOŚĆ:

Spraw, by ludzie byli od ciebie uzależnieni. Można więcej zyskać na takim uzależnieniu niż na kurtuazji. Kto zaspokoi pragnienie, szybko odwraca się od studni, już jej nie potrzebując. Gdy znika uzależnienie, znika również uprzejmość i przyzwoitość, a potem i szacunek. Pierwsze, czego powinno nauczyć cię doświadczenie, to podtrzymywanie, lecz nie zaspokajanie nadziei, stałe podtrzymywanie zapotrzebowania na swoje usługi nawet u królewskiego patrona.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 12

Klucze do władzy. Kwintesencją wprowadzania w błąd jest odwracanie uwagi. Odwracając uwagę ludzi, których chcesz wprowadzić w błąd, uzyskujesz czas i przestrzeń na zrobienie czegoś, czego nie zauważą. Uprzejmość, hojność lub uczciwość to najskuteczniejsze formy odwracania uwagi, rozbrajają bowiem podejrzliwych. Zmieniają ich w dzieci ochoczo przyjmujące wszelkie przejawy przyjaźni.

W starożytnych Chinach nazywano tę zasadę „dawaniem, zanim weźmiesz" – dawanie sprawia, że drugiej osobie trudno jest dostrzec fakt brania. Jest to narzędzie praktycznie o nieograniczonym zastosowaniu. Jawne zabieranie komuś czegoś jest niebezpieczne nawet dla najpotężniejszych. Ofiara będzie knuła zemstę. Niebezpiecznie jest również po prostu prosić o coś, czego potrzebujesz, niezależnie od tego, co czynisz, osoba, do której się zwracasz, może być niechętna twoim potrzebom, chyba że sama będzie widziała w tym jakąś korzyść. Naucz się dawać, zanim weźmiesz. To zmiękcza grunt, tępi ostrość twojej przyszłej prośby lub po prostu odwraca uwagę. No i dawanie może przybrać różne formy: faktycznego podarunku, hojnego czynu, uprzejmej przysługi, „uczciwego" przyznania się – w zależności od potrzeb.

W trakcie pierwszego spotkania najlepiej zastosować wybiórczą uczciwość. Wszyscy jesteśmy stworzeniami postępującymi zgodnie z przyzwyczajeniami i pierwsze wrażenie zawsze jest najtrwalsze. Jeśli na początku obcowania z kimś sprawisz, że nabierze on przekonania o twojej uczciwości, potrzeba będzie sporo wysiłku, by to zmienić. To stwarza ci pole manewru.

Czasami nie wystarcza pojedynczy przykład uczciwości. To, czego potrzeba, to reputacja osoby uczciwej zbudowana na podstawie wielu,

nawet drobnych, uczynków. Kiedy wyrobisz sobie reputację, podobnie jak pierwsze wrażenie, trudno będzie ją zmienić.

W starożytnych Chinach książę Wu z Cheng uznał, że czas przejąć władzę nad rosnącym w siłę królestwem Hu. Nie mówiąc nikomu o swoim planie, wydał córkę za władcę Hu. Następnie wezwał radę i zapytał ministrów: „Rozważam podjęcie operacji wojskowej. Który kraj powinniśmy najechać?”. Zgodnie z oczekiwaniem jeden z jego ministrów odpowiedział: „Należy najechać na Hu”. Książę udał złość i powiedział: „Hu jest teraz krajem zaprzyjaźnionym. Czemu proponujesz, by go najechać?”. Kazał stracić ministra za jego niemądrą uwagę. Usłyszał o tym władca Hu i wziąwszy pod uwagę inne dowody uczciwości Wu oraz małżeństwo z jego córką, nie podjął żadnych przygotowań obronnych przeciw Cheng. Kilka tygodni później wojska Cheng jak burza przeszły przez Hu, zajmując kraj, by już go nie opuścić.

Uczciwość to jeden z najlepszych sposobów, jakkolwiek nie jedyny, na rozbrojenie osobnika ostrożnego. Może temu służyć każdy rodzaj szlachetnego, pozornie bezinteresownego uczynku. Prawdopodobnie jednak najlepszym jest okazanie hojności. Mało kto może się oprzeć przyjęciu podarunku nawet od najbardziej zatwardziałego wroga, co często jest doskonałym sposobem na rozbrojenie ludzi. Podarunek budzi w nas dziecko, natychmiast obniżając nasze zdolności obronne. Jakkolwiek często postrzegamy postępowanie innych w sposób szczególnie cyniczny, rzadko widzimy w podarunku makiaweliczny element kryjący motywy, które później wychodzą na jaw. Podarunek jest doskonałym obiektem, w którym można skryć zwodniczy ruch.

Opisaną taktykę należy jednak stosować ostrożnie: jeśli ludzie ją przejrzą, ich zawiedzione uczucia wdzięczności i ciepła przekształcą się w najgwałtowniejsze przejawy nienawiści i nieufności. Nie baw się ogniem, jeśli nie potrafisz sprawić, by twoje gesty wyglądały na szczere i płynące z serca.

FRANCESCO BORRI – DWORZANIN SZARLATAN

Francesco Giuseppe Borri z Mediolanu, którego śmierć w roku 1695 przypadła na sam koniec siedemnastego wieku (…) był zwiastunem szczególnego rodzaju szarlatańskich łowców przygód, dworaków lub fałszywych rycerzy (…). Prawdziwy okres jego sławy rozpoczął się wraz z przeprowadzką do Amsterdamu. Przybrał tam tytuł Medico Universale, utrzymywał wielki dwór i jeździł powozem zaprzężonym w sześć

*koni (…). Pacjenci tłumnie się do niego schodz*ili*, a niektórych inwalidów niesiono w lektykach do Amsterdamu aż z Paryża. Borri nie brał opłat za konsultacje, wielkie sumy rozdawał biednym i nie słyszano, by otrzymywał jakiekolwiek pieniądze za pośrednictwem poczty lub czeków. Ponieważ mimo to żył na wysokiej stopie, przypuszczano, że posiada kamień filozoficzny. Niespodziewanie ten dobroczyńca zniknął z Amsterdamu. Odkryto wówczas, że zabrał ze sobą pieniądze i brylanty, jakie powierzono mu na przechowanie.*

GRETE DE FRANCESCO, *The Power of The Charlatan,* 1939

MARZENIE:

Koń trojański. Twoja przebiegłość ukryta jest wewnątrz wspaniałego podarunku, którego przyjęciu nie może się oprzeć twój przeciwnik. Bramy stają otworem. Będąc już wewnątrz, zaczynasz siać spustoszenie.

RZECZYWISTOŚĆ:

Gdy książę Hsien z Chin przymierzał się do najechania Yu, podarował im jadeity i zaprzęg konny. Kiedy książę Chih zamierzał najechać Ch'ou-yu, podarował im wspaniałe rydwany. Stąd powiedzenie: „Kiedy zamierzasz coś wziąć, najpierw powinieneś dać".

HAN FEI TZU, chiński filozof, III w. p.n.e.

PRAWO 13

Klucze do władzy. W trakcie swych starań o zdobycie władzy będziesz nieustannie znajdował się w pozycji proszącego potężniejszych od siebie o pomoc. Zwracanie się o pomoc to sztuka polegająca na umiejętności zrozumienia osoby, z którą masz do czynienia, oraz niemieszania potrzeb własnych i drugiej osoby. Większość ludzi nie potrafi tego zrobić, ponieważ pogrążeni są w pułapce własnych pragnień i żądz. Zaczynają od przyjęcia założenia, że ci, do których się zwracają, czują bezinteresowną potrzebę pomagania. Zwracają się tak, jakby ich potrzeby miały znaczenie dla innych – chociaż w rzeczywistości nic ich pewnie nie obchodzą. Czasami odwołują się do szerszych zagadnień: ważnych spraw lub silnych emocji jak miłość czy wdzięczność. Sięgają do uogólnień, gdy tymczasem prosta, codzienna rzeczywistość może odnieść większy skutek. To, z czego nie zdają sobie sprawy, to fakt, że nawet najpotężniejszy człowiek funkcjonuje w obrębie własnych potrzeb i że jeśli nie odniesiesz się do jego osobistego interesu, potraktuje cię jak desperata lub w najlepszym razie natręta narażającego go na stratę czasu.

Kluczowym krokiem w tym procesie jest zrozumienie psychologii drugiej osoby. Czy jest próżna? Czy dba o własną reputację lub pozycję społeczną? Czy ma wrogów, w których pokonaniu mógłbyś okazać się przydatny? Czy jej jedyną motywacją są pieniądze i władza?

Gdy w XII w. Mongołowie najechali Chiny, zagrozili zniszczeniem kultury, jaka rozwijała się od ponad dwóch tysięcy lat. Ich wódz Dżyngis-chan nie widział w Chinach nic poza krainą, w której brakowało pastwisk dla jego koni, więc postanowił zniszczyć wszystko, równając z ziemią miasta, ponieważ „najlepiej będzie wyciąć w pień Chińczyków i posiać trawę”. Od nieszczęścia uratował naród chiński nie żołnierz, nie generał ani też król, ale człowiek o nazwisku Yelu Ch’u-Ts’ai. Choć był obcokrajowcem, doce-

niał wspaniałość chińskiej kultury. Został zaufanym doradcą Dżyngis-chana i przekonał go, że będzie mógł zbierać wielkie bogactwa z podbitej krainy, jeśli zamiast niszczyć ją, po prostu opodatkuje wszystkich mieszkańców. Chan uznał mądrość Ch'u-Ts'ai i postąpił zgodnie z jego radą.

Gdy po długim oblężeniu Chan zajął miasto Kaifeng i postanowił wyciąć w pień jego ludność (podobnie jak w innych miastach, które mu się opierały), Ch'u-Ts'ai powiedział mu, że do Kaifeng uciekli najlepsi chińscy rzemieślnicy i inżynierowie i że lepiej byłoby ich wykorzystać. Kaifeng zostało ocalone. Nigdy przedtem Dżyngis-chan nie okazał takiej litości, ale w rzeczywistości to nie litość ocaliła Kaifeng.

Ch'u-Ts'ai dobrze poznał Chana. Ten wieśniak barbarzyńca za nic miał kulturę i wszystko, co nie służyło wojnie i praktycznym celom. Ch'u-Ts'ai postanowił odnieść się do jedynych emocji, jakie działały na tego człowieka – do chciwości.

Własny interes jest czynnikiem, który może pobudzić ludzi do działania. Jeśli tylko uzmysłowisz im, w jaki sposób możesz przyczynić się do zaspokojenia ich własnych potrzeb lub pomóc w zbliżeniu się do celu, ich opór wobec twojej prośby o pomoc w magiczny sposób zniknie. Na każdym etapie zdobywania władzy musisz poznawać sposoby myślenia drugiej osoby, musisz widzieć jej potrzeby i interesy, musisz pozbyć się zasłony własnych odczuć zniekształcających prawdę. Opanuj tę sztukę, a znikną granice tego, co będziesz w stanie osiągnąć.

WIEŚNIAK I JABŁOŃ

Wieśniak miał w swym ogrodzie jabłoń, która nie rodziła owoców, a służyła jedynie za miejsce postoju wróblom i konikom polnym. Postanowił ją ściąć i wziąwszy do ręki siekierę, zamachnął się odważnie. Koniki polne i wróble błagały go, żeby nie ścinał drzewa, które dawało im schronienie, by oszczędził je, a będą mu śpiewać i umilać pracę. Wieśniak nie zwracał jednak uwagi na ich prośby i ponownie uderzył siekierą. Gdy dotarł do pustego środka drzewa, zobaczył ul pełen miodu. Posmakowawszy plastra, odrzucił siekierę, popatrzył na drzewo jak na świętość i otoczył je wielką opieką. Niektórych ludzi do działania pobudza własny interes.

EZOP, *Bajki,* VI w. p.n.e.

Większość ludzi jest tak całkowicie subiektywna, że nie interesuje jej nic poza czubkiem własnego nosa. Zawsze gdy padnie jakakolwiek uwaga, osoby te myślą tylko o własnej sprawie, a ich uwaga skupia się i jest pochłonięta możliwością najmniejszego nawet odniesienia do czegoś, co osobiście może ich dotyczyć, obojętnie jak by było odległe.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788–1860

MARZENIE:

Sznur, który wiąże. Sznur litości i wdzięczności jest wytarty i pęknie przy pierwszym szarpnięciu. Nie rzucaj takiej liny ratunkowej. Sznur wzajemnych interesów jest spleciony z licznych włókien i niełatwo go przerwać. Będzie ci dobrze służył przez wiele lat.

RZECZYWISTOŚĆ:

Najkrótszy i najlepszy sposób na zrobienie fortuny to wyraźne uświadomienie ludziom, że wspieranie twych interesów jest w ich własnym interesie.

JEAN DE LA BRUYÈRE, 1645–1696

PRAWO 14

Klucze do władzy. W sferze władzy twoim celem jest uzyskanie określonego zakresu panowania nad przyszłymi zdarzeniami. Część problemu, z jakim masz do czynienia, sprowadza się zatem do tego, że ludzie nie wyjawiają ci wszystkich swoich myśli, emocji i planów. Kontrolując to, co mówią, często ukrywają różne elementy swego charakteru – swe słabości, motywacje odnoszące się do przyszłości, obsesje. W rezultacie nie jesteś w stanie przewidzieć ich posunięć i cały czas trwasz w niewiedzy. Sztuka polega więc na tym, żeby znaleźć sposób wysondowania ich, odkrycia ich tajemnic i skrywanych intencji bez ujawniania własnych zamiarów.

Nie jest to tak trudne, jak mogłoby się wydawać. Przyjazne oblicze pozwoli ci skrycie zbierać informacje w równej mierze o przyjaciołach, jak i wrogach. Niech inni szukają odpowiedzi w horoskopach i czytają karty tarota: ty masz bardziej konkretne sposoby patrzenia w przyszłość.

Najpowszechniejszym sposobem szpiegowania jest wykorzystywanie innych ludzi. Metoda jest prosta, skuteczna, ale ryzykowna: z pewnością uda ci się zebrać informacje, jednak w nieznacznym tylko stopniu będziesz panował nad ludźmi wykonującymi tę pracę. Może nieopatrznie ujawnią, że szpiegujesz, a nawet potajemnie zwrócą się przeciwko tobie. Znacznie lepiej samemu być szpiegiem, udawać przyjaciela i jednocześnie potajemnie zbierać informacje.

Francuski polityk Talleyrand był jednym z najlepszych realizatorów tej sztuki. Posiadał tajemniczą zdolność wyłuskiwania z ludzi tajemnic podczas kurtuazyjnej rozmowy. W ciągu całego życia Talleyranda wszyscy twierdzili, że był wspaniałym rozmówcą – choć sam niewiele mówił. Nigdy nie opowiadał o własnych pomysłach, skłaniał innych do odkrywania swoich. Czasami ujawniał coś, co sprawiało wrażenie tajemnicy (było zaś tylko wymyśloną historią), a następnie obserwował reakcje słuchaczy.

Zwracaj uwagę na wszystko, co się dzieje w trakcie różnych zebrań i niezobowiązujących spotkań. Wtedy właśnie ludzie tracą czujność. Prowokując ich do mówienia, możesz sprawić, że sporo ujawnią. Genialność tego manewru polega na tym, że twoje zainteresowanie będą brać za przyjaźń, dzięki czemu uzyskasz nie tylko informacje, ale również sojuszników.

Powyższą taktykę należy jednak ćwiczyć ostrożnie i z namaszczeniem. Ludzie zaczną was unikać, jeśli nabiorą podejrzeń, że pod pozorem prowadzenia rozmowy wyciągacie z nich tajemnice. Należy podkreślać przyjacielską formę rozmowy, a nie wagę informacji. Poszukiwanie perełek informacyjnych nie może być zbyt oczywiste, w przeciwnym razie bowiem pytania sondujące mogą więcej zdradzić o tobie samym i o twoich zamiarach, niż ujawnią zdobyte przez ciebie informacje.

Pewna sztuczka, którą można wypróbować podczas szpiegowania, pochodzi od La Rochefoucauld, który napisał: „Szczerość jest cechą charakterystyczną dla niewielu osób i często bywa stosowana jako jedna z najsprytniejszych sztuczek – ktoś może być szczery tylko po to, by wyciągnąć z drugiej osoby poufne informacje oraz tajemnice”.

Innymi słowy, udając otwieranie serca przed drugą osobą, zwiększasz prawdopodobieństwo, że zdradzi ona swoje tajemnice. Podziel się z kimś fałszywym wyznaniem, a usłyszysz od niego prawdziwe. Inną sztuczkę ujawnił filozof Arthur Schopenhauer – zaproponował zdecydowane spieranie się z ludźmi, z którymi prowadzisz rozmowę, jako sposób na irytowanie ich, na pobudzanie w takim stopniu, by tracili panowanie nad tym, co mówią. W swej emocjonalnej reakcji ujawnią wówczas różne prawdy o sobie, prawdy, które później będziesz mógł wykorzystać przeciwko nim.

Jeśli masz powód, by podejrzewać, że twój rozmówca kłamie, sprawiaj wrażenie, że wierzysz w każde jego słowo. To upewni go w potrzebie kontynuowania, w swych wyznaniach będzie bardziej zdecydowany, a na koniec sam się zdradzi. I odwrotnie, jeśli uznasz, że twój rozmówca coś przed tobą ukrywa, choć udaje mu się to tylko częściowo, sprawiaj wrażenie, że mu nie wierzysz. Opór z twojej strony sprowokuje go do wprowadzenia do walki swych rezerw prawdy i przystąpienia do ataku na twą nieufność całą siłą swych rzeczywistych argumentów.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788–1860

Władcy patrzą oczyma swych szpiegów, tak jak krowy węchem, bramini inskrypcjami, a reszta ludzi własnymi oczami.

KAUTILJA, hinduski filozof, III w. p.n.e.

MARZENIE:

Trzecie oko szpiega. W krainie dwuocznych trzecie oko daje ci władzę boga. Widzisz dalej niż inni i głębiej niż inni. Nikt poza tobą nie może się ukryć przed tym okiem.

RZECZYWISTOŚĆ:

Zdolność przewidywania sytuacji wroga jest przyczyną, dla której genialny władca i mądry generał opanowują wrogie terytoria, zawsze gdy ruszają do boju, a ich osiągnięcia przewyższają wszystko, na co stać zwykłego człowieka.
Ta „zdolność przewidywania" nie pochodzi od duchów ani od bogów, ani nie wynika z analogii do dawnych zdarzeń, ani z wyliczeń astrologicznych. Musi pochodzić od ludzi znających sytuację wroga – od szpiegów.

SUNTZU, *Sztuka wojny,* IV w. p.n.e.

PRAWO 15

Klucz do władzy. W swych zmaganiach o zdobycie władzy pobudzisz rywalizację i stworzysz sobie wrogów. Będziesz miał do czynienia z ludźmi, których nie da się przeciągnąć na twoją stronę, którzy pozostaną wrodzy bez względu na wszystko. Tacy wrogowie życzą ci najgorszego. Niczego nie pragną bardziej niż twojego unicestwienia. Jeśli w swych zmaganiach z nimi zatrzymasz się w pół drogi, a nawet tuż przed finiszem, z litości lub w nadziei na pojednanie, staną się jeszcze bardziej zdeterminowani, bardziej wściekli i pewnego dnia zechcą wziąć odwet. Przez pewien czas mogą pozorować przyjaźń, ale tylko dlatego, że zostali przez ciebie pokonani. Nie mają wyboru, muszą cierpliwie czekać na odpowiednią okazję.

Rozwiązanie – nie miej litości. Nie traktuj osobiście ich nienawiści. Wroga musisz unicestwić równie bezwzględnie, jak on unicestwiłby ciebie. W końcu jedyny pokój i bezpieczeństwo, na jakie możesz liczyć ze strony swego wroga, nastąpi wtedy, kiedy on zniknie.

Mao Zedong rozumiał wagę tego prawa. Ten komunistyczny przywódca, by w 1934 roku uciec wraz z siedemdziesięcioma pięcioma tysiącami słabo wyposażonych żołnierzy przed znacznie potężniejszą armią Chiang Kai-sheka, schronił się w bezludnych górach zachodnich Chin. Od tego czasu to wydarzenie znane jest jako Długi Marsz.

Chiang był zdecydowany zlikwidować wszystkich komunistów i po kilku latach Mao miał już mniej niż dziesięć tysięcy żołnierzy. W rzeczy samej, gdy Japonia najechała Chiny w roku 1937, Chiang uważał, że komuniści nie stanowią już zagrożenia. Zdecydował się przerwać pościg i skoncentrować na Japończykach. Dziesięć lat później komuniści odzyskali siły w wystarczającym stopniu, by przegonić armię Chianga. Mądrość mówiąca o tym, że wroga należy całkowicie zniszczyć, uleciała z pamięci Chianga,

ale nie Mao. Chiang był tak długo ścigany, aż on sam i cała jego armia uciekli na wyspę Tajwan. W Chinach kontynentalnych do dziś nie pozostał najmniejszy ślad po jego reżimie.

Cel, jakim jest totalne zwycięstwo, stanowi założenie nowoczesnej wojny i został opisany przez pierwszego filozofa wojny Carla von Clausewitza. Przeanalizowawszy kampanie Napoleona, Clausewitz napisał: „Twierdzimy, że naszą uwagę musimy skupiać przede wszystkim na jednoznacznym unicestwieniu sił wroga (…). Z chwilą osiągnięcia znaczniejszego zwycięstwa nie można pozwolić sobie na gadanie o odpoczynku, o chwili oddechu (…), trzeba kontynuować pościg, ponownie nacierać na wroga, zająć jego stolicę, atakować rezerwy i wszystko, co może przynieść pomoc i ulżyć sytuacji jego kraju”. Jest tak dlatego, że po zakończeniu wojny przychodzi czas na negocjacje i podział terytorium. Jeśli osiągniesz jedynie częściowe zwycięstwo, to bez wątpienia w trakcie negocjacji stracisz wszystko to, co zyskałeś w wyniku działań wojennych.

Rozwiązanie jest proste: nie pozostawić wrogowi żadnego wyboru. Musisz go unicestwić, a przejmiesz jego terytorium. Celem władzy jest całkowite zapanowanie nad wrogami, zmuszenie ich do wykonywania twojej woli. Nie możesz sobie pozwolić na zatrzymanie się w pół drogi. Wrogowie będą musieli przystać na twoje żądania, jeśli nie pozostawisz im wyboru. Opisane prawo ma zastosowanie wychodzące daleko poza obszar pól bitewnych. Negocjacje są jak zdradliwa, jadowita żmija, która pożre twoje zwycięstwo, więc nie pozostawiaj swemu wrogowi nic, co mogłoby podlegać negocjacjom, żadnej nadziei, żadnego pola manewru. Musi być unicestwiony i tyle.

Spójrz prawdzie w oczy: nigdy nie będziesz czuł się bezpiecznie, jeżeli swym wrogom nie okażesz bezwzględności. Jeśli zaś nie jesteś w stanie pozbyć się ich ani wykluczyć ze swojego otoczenia, to przynajmniej musisz mieć świadomość, że knują przeciw tobie, i nie zwracać uwagi na żadne pozory przyjaźni z ich strony. Twoją jedyną bronią w takiej sytuacji jest własna ostrożność.

Resztki sił wroga mogą się uaktywnić tak jak niewyleczona choroba lub niedogaszony pożar. Stąd wniosek, że należy je całkowicie zlikwidować (…). Nie można nie doceniać wroga, nawet wiedząc, że jest słaby. Z czasem może stać się niebezpieczny, podobnie jak iskra rzucona w snopek.

KAUTILJA, filozof hinduski, III w. p.n.e.

Aby osiągnąć ostateczne zwycięstwo, należy być bezwzględnym.

NAPOLEON BONAPARTE, 1769–1821

MARZENIE:

Zmiażdżona nogą, ale jeszcze żywa żmija spręży się, by cię ugryźć, częstując podwójną dawką jadu. Niedobitki wroga są jak wpółżywa żmija, którą kurujesz, by wróciła do zdrowia. Jad staje się z czasem mocniejszy.

RZECZYWISTOŚĆ:

Należy zauważyć, że ludzi trzeba albo pieścić, albo eliminować; zemszczą się za doznane drobne rany, ale nie będą w stanie tego zrobić za rany poważne. Zatem rana, jaką zadajemy człowiekowi, musi być taka, byśmy nie musieli obawiać się jego zemsty.

NICCOLÒ MACHIAVELLI, 1469–1527

PRAWO 16

Klucze do władzy. Wszystko na świecie zależy od tego, czy cię widać, czy nie. Wyrazista obecność sprzyja władzy i wzbudzaniu zainteresowania – jaśniej blaskiem mocniejszym niż ci, którzy są wokół ciebie. Zdarza się jednak, że nadmierna obecność wywołuje odwrotny skutek: im więcej cię widać i słychać, w tym większym stopniu tracisz na wartości. Twoja obecność staje się czymś oczywistym. Powoli, bez wyraźnej przyczyny, ludzie zaczynają darzyć cię coraz mniejszym szacunkiem niezależnie od tego, jak bardzo starasz się wyróżniać. Musisz nauczyć się wycofywać w odpowiednim momencie, zanim inni ludzie nieświadomie sami cię odepchną. To jak zabawa w chowanego.

Prawdę wynikającą z tego prawa najlepiej widać w przypadku miłości i zalotów. W pierwszym okresie romansu nieobecność kochanka pobudza umysł, tworząc wokół niego lub niej niezwykłą atmosferę. Atmosfera ta zanika, gdy dowiadujesz się za dużo – gdy twoja wyobraźnia nie ma już więcej przestrzeni do buszowania. Ukochana osoba staje się takim samym człowiekiem jak każdy inny, kimś, kogo obecność jest czymś naturalnym.

Aby tak się nie stało, należy tę drugą osobę niejako przegłodzić. Należy wymusić szacunek groźbą odejścia na dobre.

Napoleon miał na uwadze właśnie to prawo odnoszące się do publicznej obecności i nieobecności, kiedy powiedział:

„Ludzie przestaną mnie *zauważać*, jeśli zbyt często będą widywali mnie w teatrze”. Dziś, w świecie zalewanym powodzią obrazów, gra w wycofywanie się nabiera jeszcze większego znaczenia. Rzadko kiedy zdajemy sobie sprawę z tego, że nadszedł czas, by się wycofać. Zanikła sfera prywatności, toteż zadziwia nas każdy, kto potrafi zniknąć wtedy, kiedy zechce. Dzięki umiejętności znikania tacy pisarze jak J.D. Salinger oraz

Thomas Pynchon stworzyli swego rodzaju kult mający licznych naśladowców.

Inna, bardziej powszednia strona tego prawa, jeszcze dosadniej demonstrująca zawartą w nim prawdę, to ekonomiczna zasada niedoboru. Wycofując towar z rynku, podnosimy jego wartość. W siedemnastowiecznej Holandii członkowie rodziny królewskiej chcieli uczynić z tulipana coś więcej niż tylko piękny kwiat – zapragnęli przekształcić go w symbol statusu społecznego. Sprawiając, że kwiat ten stał się rzadkością i był prawie niedostępny, wywołali swojego rodzaju tulipomanię. Jednocześnie wartość pojedynczego kwiatu była wyższa niż jego waga w złocie.

Rozciągnij zatem prawo niedoboru na swoje własne zdolności. Spraw, że to, co masz światu do zaoferowania, jest rzadkie i trudno dostępne, a natychmiast wzrośnie jego wartość.

Zawsze jednak nadchodzi taki moment, gdy ci, którzy są u władzy, przeciągają strunę. Jesteśmy nimi zmęczeni, tracą nasz szacunek. Stają się w naszych oczach tacy sami jak reszta ludzkości – zaczynamy porównywać ich aktualny obraz z wyidealizowanym wcześniejszym wizerunkiem. Wiedza o tym, kiedy się wycofać, jest sztuką. Właściwie stosowana pomaga odzyskać utracony szacunek i zachować chociaż część władzy.

Jeśli jednak twoja publiczna obecność stanie się zbyt częsta, to stworzona przez ciebie atmosfera władzy ulotni się. Zmień sytuację: spraw, że będziesz trudniej osiągalny, a natychmiast zwiększysz wartość swej osoby.

WIELBŁĄD I PŁYWAJĄCY KIJ

Pierwszy człowiek, który zobaczył wielbłąda, uciekł. Drugi zaryzykował podejście na pewną odległość. Trzeci odważył się zarzucić mu powróz na szyję. Znajomość rzeczy sprawia, że stają się one przyjazne, choć początkowo mogły wydawać się straszne bądź dziwne; stają się pospolite, gdy nasze oczy przyzwyczają się do nich. Skoro już poruszyłem ten temat, to wspomnę o strażniku, któremu przydzielono posterunek na plaży. Zobaczywszy coś pływającego w oddali, nie mógł się powstrzymać i krzyknął: „Żaglowiec, żaglowiec! Potężny okręt wojenny!”. Pięć minut później był to już tylko mały stateczek, potem ledwie łódka wiosłowa, za chwilę belka, a wreszcie jakieś patyki unoszone na fali. Znam wiele sytuacji, do których powyższa opowieść się odnosi – ludzi wielkich z daleka, którzy z bliska już nie byli tacy wspaniali.

LA FONTAINE, 1621–1695

MARZENIE:

Słońce. Docenia się je wtedy, gdy go nie ma. Im więcej dni deszczowych, tym bardziej wyczekiwane jest słońce. Jednak staje się ono męczące, gdy za dużo mamy dni gorących. Naucz się pozostawać w cieniu, tak by ludzie pragnęli twojego powrotu.

RZECZYWISTOŚĆ:

Wykorzystuj swą nieobecność, by wzbudzić szacunek. Jeśli obecność na arenie publicznej zmniejsza sławę, nieobecność ją zwiększa. Człowiek, który postrzegany jest jako lew, gdy go nie widać, z chwilą wyjścia z cienia okazuje się pospolity i śmieszny. Talenty tracą swój blask przy bliższym poznaniu, łatwiej jest bowiem dostrzec zewnętrzną powłokę mózgu niż jego bogate wewnętrzne jądro. Nawet wyjątkowy geniusz stosuje metodę chowania się w cieniu, aby ludzie go doceniali oraz by nienasycenie wywołane jego nieobecnością przyczyniało się do wzrostu szacunku.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 17

Klucz do władzy. Nie ma nic bardziej przerażającego niż to, co zdarza się nagle i w sposób niespodziewany. Dlatego tak bardzo boimy się trzęsień ziemi i tornad: nie wiemy, kiedy uderzą. Po przejściu pierwszego z trwogą czekamy na nadejście następnego. W mniejszym co prawda stopniu, ale ten sam efekt wywiera na nas nieprzewidywalne zachowanie człowieka.

Zwierzęta zachowują się według określonych wzorów, co pozwala nam polować na nie i je zabijać. Jedynie człowiek ma zdolność do świadomego zmieniania swojego zachowania, do improwizacji oraz pokonywania rutyny i przyzwyczajeń. Jednak większość ludzi nie wykorzystuje tych możliwości. Wolą wygodę wynikającą z rutyny, z poddawania się swej zwierzęcej naturze, która zmusza ich do powtarzania wciąż na nowo typowych zachowań. Postępują tak, ponieważ nie wymaga to wysiłku i ponieważ mylnie sądzą, że jeśli nie naruszą spokoju innych, to sami będą pozostawieni w spokoju. Należy pamiętać, że w celu zachowania inicjatywy osoba będąca u władzy umyślnie wprowadza niepokój we własnym otoczeniu, wpajając mu swoiste poczucie strachu. Czasami należy uderzyć bez uprzedzenia, by inni drżeli ze strachu wtedy, kiedy się tego najmniej spodziewają. Jest to sposób od wieków stosowany przez władców.

Filippo Maria, ostatni z mediolańskich książąt Visconti w piętnastowiecznych Włoszech, świadomie postępował odwrotnie, niż wszyscy się po nim spodziewali. Na przykład niespodziewanie okazywał jakiemuś dworzaninowi przejawy szczególnego zainteresowania, by nagle, gdy ten spodziewał się już awansu, zaczynać przejawiać wobec niego szczególną niechęć. Zdezorientowany dworzanin szykował się do opuszczenia dworu, gdy nagle książę przywoływał go i na powrót zaczynał dobrze traktować. Skonfundowany sługa zastanawiał się, czy jego przypuszczenia odnośnie do awansu nie były nazbyt widoczne i wobec księcia obraźliwe, i zaczynał zachowy-

wać się tak, jakby już nie oczekiwał podobnego wyróżnienia. Książę potępiał go wówczas za brak ambicji i odtrącał.

Sekret postępowania z Filippo był prosty: nie zakładaj, że wiesz, czego on chce. Nie próbuj odgadnąć, co go zadowoli. Nie próbuj postawić na swoim, po prostu poddaj się jego woli. Potem czekaj na to, co się stanie. Książę władał w sposób niezrównany, bezkonkurencyjny i spokojny pośród zamieszania i niepewności, jakie sam wywoływał.

Ludzie dążą do odgadnięcia motywów kierujących twoim postępowaniem i wykorzystania twojej przewidywalności przeciw tobie. Rzuć im na pożarcie jakieś zupełnie niezrozumiałe posunięcie, a zepchniesz ich do defensywy.

Przez pewien czas Pablo Picasso współpracował z pośrednikiem handlu sztuką, niejakim Paulem Rosenbergiem. Któregoś dnia bez konkretnego powodu powiedział, że więcej nie da mu już do sprzedania żadnej pracy. Picasso tak to wyjaśnił: „Przez następne czterdzieści osiem godzin Rosenberg zastanawiał się dlaczego. Czy zatrzymywałem niektóre swe prace dla innego pośrednika? Ja dalej pracowałem i spałem, a Rosenberg zastanawiał się. Po dwóch dniach przychodzi, jego nerwy są w strzępach, jest zatroskany i mówi: „Na pewno, drogi przyjacielu, nie odprawisz mnie z kwitkiem, jeśli zaproponuję o tyle (wymienił znacznie wyższą cyfrę) więcej za obrazy niż to, co przywykłem ci płacić, prawda?”.

Nieprzewidywalność nie jest jedyną bronią wywołującą strach: mieszanie schematów postępowania z dnia na dzień wywoła zamieszanie wokół ciebie i pobudzi zainteresowanie. Ludzie zaczną o tobie mówić, przypisując ci motywacje i wyjaśnienia niemające nic wspólnego z prawdą, jednak niepozwalające im zapomnieć o tobie. W końcu im bardziej będziesz wydawał się kapryśny, tym więcej zyskasz szacunku. Jedynie ludzie krańcowo ulegli postępują w sposób przewidywalny.

Życie na dworze to poważna, smutna partia szachów, która wymaga od nas wystawienia pionków i baterii, sformułowania planu, realizowania go, parowania uderzeń naszych przeciwników. Czasami jednak lepiej podjąć ryzyko i odpowiedzieć na najbardziej nawet kapryśny, nieprzewidywalny ruch.

JEAN DE LA BRUYÈRE, 1645–1696

*Zawsze je*śli *to możliwe, wykorzystuj mistyfikację, wprowadzanie w błąd i niespodzianki (…). Tego rodzaju taktyka przynosi sukces, a mała armia może pokonać wielką.*

GENERAŁ STONEWALL JACKSON, 1824–1863

MARZENIE:

Wiatr, którego ruchów nie można przewidzieć. Nagłe przesunięcia na barometrze, niezrozumiałe zmiany kierunku i szybkości. Nie ma obrony: cyklon sieje strach i zamieszanie.

RZECZYWISTOŚĆ:

Oświecony władca jest tak tajemniczy, że zdaje się nigdzie nie rezydować, tak tajemniczy, że nikt nie jest w stanie go odnaleźć. Kiedy odpoczywa w bezruchu na górze, jego ministrowie trzęsą się na dole.

HAN FEI TZU, filozof chiński, III w. p.n.e.

PRAWO 18

Klucze do władzy. Machiavelli twierdzi, że ze ściśle wojskowego punktu widzenia budowanie fortecy jest zazwyczaj błędem. Staje się symbolem izolacji władzy i jest łatwym celem dla wrogów jej budowniczego. Zaprojektowana, by cię chronić, w rzeczy samej odcina cię od pomocy i ogranicza elastyczność. Forteca może wydawać się niezdobyta, jednak z chwilą gdy skryjesz się za jej murami, wszyscy znają twoje miejsce pobytu. Oblężenie nie musi się powieść, aby zamienić twoją fortecę w więzienie. Obejmujące niewielkie i zamknięte przestrzenie fortece są niezwykle wrażliwe na wszelkie plagi i choroby zakaźne. Izolacja fortecy w sensie strategicznym nie zapewnia ochrony, ale tak naprawdę stwarza więcej problemów, niż ich rozwiązuje.

Ze względu na to, że ludzie są stworzeniami z natury społecznymi, władza jest uzależniona od współdziałania społecznego i od krążenia w społeczeństwie. By stać się potężnym, należy znaleźć się w centrum zdarzeń. Wszelka działalność powinna obracać się wokół ciebie, powinieneś zdawać sobie sprawę ze wszystkiego, co dzieje się na ulicy, i z istnienia każdego, kto mógłby szykować jakiś spisek przeciw tobie. Dla większości ludzi niebezpieczeństwo nadchodzi wtedy, kiedy się boją. W takich chwilach zazwyczaj wycofują się i zwierają szyki, by znaleźć schronienie w czymś podobnym do fortecy. Jednak postępując w taki sposób, zaczynają polegać na informacjach pochodzących od coraz węższego kręgu ludzi i tracą perspektywę w stosunku do dziejących się wokół nich zdarzeń. Tracą zdolność manewrową i stają się łatwym celem, a ich izolacja sprawia, że popadają w paranoję.

Podobnie jak w czasie wojny oraz w większości gier strategicznych, izolacja prowadzi często do przegranej i śmierci.

W chwilach niepewności oraz niebezpieczeństwa należy zwalczać pragnienie zamknięcia się w sobie. Przeciwnie, należy stać się bardziej dostępnym, odnajdywać dawnych sojuszników i pozyskiwać nowych, zmuszać się do wchodzenia w coraz nowsze kręgi. Od wieków była to sztuczka ludzi władzy.

Cyceron, rzymski mąż stanu, urodził się w rodzinie drobnej szlachty i miał niewielką szansę na sięgnięcie po władzę, chyba żeby mu się udało zdobyć miejsce pośród panującej w mieście arystokracji. Udało się to znakomicie. Poznał ludzi mających wpływy i odkrył, jakie panują między nimi relacje. Wszędzie się wkręcił, wszystkich znał i miał tak olbrzymią sieć powiązań, że wróg w jednym miejscu mógł być doskonale zrównoważony sojusznikiem w innym.

Sztuka współżycia społecznego bierze się z faktu, że ludzie są stworzeniami społecznymi, dzięki czemu tak nam miło przebywać w towarzystwie. Można ją realizować jedynie poprzez ciągłe pokazywanie się i krążenie wśród innych. Im częstszy masz kontakt z innymi, tym bardziej staje się on elegancki i naturalny. Jednak izolacja powoduje, że twoje gesty stają się nienaturalne. Prowadzi to do dalszej izolacji, ponieważ ludzie zaczynają cię unikać.

Zamiast zamykać się w mentalnej fortecy, powinieneś postrzegać świat jako olbrzymi pałac, w którym każdy pokój łączy się z innym. Musisz umieć unosić się jak gąbka na wodzie, przepływać z jednego kręgu do drugiego i wnikać w różne środowiska. Taki rodzaj ruchliwości i kontaktów społecznych ochroni cię przed spiskowcami, którzy nie będą w stanie zachować przed tobą tajemnicy, oraz przed twoimi wrogami, którzy nie potrafią odizolować cię od sojuszników. Będąc zawsze w ruchu, mieszając się z ludźmi w komnatach pałacu, nigdy nie siadasz ani nie zostajesz dłużej w jednym miejscu. Żaden myśliwy nie może namierzyć tak ruchliwego stworzenia.

Samotność stanowi zagrożenie dla rozsądku, nie dając korzyści cnocie (…). Pamiętaj, że samotny śmiertelnik jest z pewnością kimś, kogo stać na taki luksus bycia przesądnym i prawdopodobnie szalonym.

Dr SAMUEL JOHNSON, 1709–1784

*Król (Ludwik XIV) nie tylko zadbał o to, by cała arystokracja była obecna na dworze, ale wymagał tego samego od szlachty. Kiedy wstawał i kiedy odpoczywał, podczas posiłków, w wersalskim ogrodzie, zawsze się rozglądał i wszystko widział. Czuł się obrażony, je*śli *przedstawiciele najznakomitszych rodów nie przebyw*ali *stale na*

*dworze, tym zaś, którzy nigdy się nie pokazyw*ali *lub rob*ili *to rzadko, okazywał całkowitą niechęć. Je*śli *któryś z nich czegoś pragnął, król dumnie odpowiadał: „Nie znam go”, i wyrok był nieodwołalny.*

DUC DE SAINT-SIMON, 1675–1755

MARZENIE:

Forteca. Stojąca wysoko na wzgórzu cytadela staje się symbolem wszystkiego, czego nienawidzimy u władzy. Mieszkańcy miasta zdradzą cię pierwszemu wrogowi, jaki się pojawi. Cytadela, odcięta od łączności i informacji wywiadowczych, łatwo padnie.

RZECZYWISTOŚĆ:

Dobry i mądry książę pragnący takim pozostać i jednocześnie uniknąć dania okazji swym synom do tego, aby stali się ciemiężycielami, nigdy nie zbuduje fortecy po to, by polegali na dobrej woli poddanych, a nie na sile cytadeli.

NICCOLÒ MACHIAVELLI, 1469–1527

PRAWO 19

Przeciwnicy, frajerzy i ofiary. W czasie dochodzenia do władzy natrafisz na różnego rodzaju przeciwników, frajerów i ofiary. Najwyższą formą sztuki sprawowania władzy jest zdolność odróżniania wilków od owiec, lisów od królików, jastrzębi od sępów. Odniesiesz sukces bez stosowania nadmiernego przymusu, jeśli opanujesz zdolność odróżniania ich od siebie. Jeżeli jednak w stosunku do każdego, kto nawinie ci się pod rękę, będziesz postępował bez zastanowienia, twoje życie wypełni się zmartwieniami, jeśli uda ci się przetrwać. Posiadanie zdolności rozpoznawania typów ludzkich oraz odpowiednie postępowanie ma podstawowe znaczenie. Poniżej przedstawiamy pięć najbardziej niebezpiecznych i najtrudniejszych typów, na jakie natykamy się w ludzkiej dżungli.

Człowiek arogancki i dumny. Chociaż początkowo może to ukrywać, nadwrażliwa duma tego człowieka sprawia, że jest bardzo niebezpieczny. Najmniejszy dostrzeżony przejaw obrazy będzie prowadził do zemsty o niespotykanej gwałtowności. Możesz mówić sobie: „Ale ja powiedziałem tylko to i tamto na przyjęciu, na którym wszyscy byli pijani…”. To bez znaczenia. W jego przesadnych reakcjach brak logiki, więc nie warto tracić czasu na zrozumienie go. Jeśli w dowolnym momencie swych kontaktów z kimś wyczujesz nadwrażliwą i przesadną dumę, uciekaj. Niezależnie od tego, czego od niego oczekujesz, sprawa nie jest warta zachodu.

Beznadziejnie niepewny człowiek. Skoligacony z wiekiem dumnym i aroganckim, ale mniej gwałtowny i trudniejszy do rozpoznania. Jego ego jest kruche, brak mu pewności siebie, a jeśli poczuje się oszukiwany lub zaatakowany, wówczas wpadnie we wściekłość. Zacznie cię atakować w taki sposób, że miną wieki, zanim zauważysz, że jesteś atakowany. Jeśli zorientujesz się, że oszukałeś lub zraniłeś takiego człowieka, postaraj się zniknąć na dłuższy czas. Trzymaj się z dala od niego, bo zadręczy cię na śmierć.

Pan podejrzliwy. Inną odmianą wyżej wymienionych gatunków jest przyszły Józio Stalin. Widzi w ludziach to, co chce widzieć – zazwyczaj to, co najgorsze – i wyobraża sobie, że wszyscy na niego polują. W rzeczy samej Pan Podejrzliwy jest z tej trójki najmniej niebezpieczny: faktycznie jest niezrównoważony i podobnie jak to często miało miejsce w przypadku Stalina, łatwo go wyprowadzić w pole. Wystarczy pograć na jego podejrzliwej naturze, by nastawić go przeciwko innym ludziom. Jeśli jednak zdarzy ci się zostać celem jego podejrzliwości – miej się na baczności.

Wąż o długiej pamięci. Nawet jeśli zostanie zraniony lub oszukany, nie będzie okazywał złości na zewnątrz, będzie kombinował i czekał. W pewnym momencie, kiedy sytuacja pozwoli mu zmienić front, dokona zemsty cechującej się przebiegłą bezwzględnością. Takiego człowieka można poznać po jego kombinacjach i przebiegłości w rozmaitych sferach życia. Zazwyczaj jest zimny i beznamiętny. W stosunku do węża należy być szczególnie ostrożnym, a jeśli w jakiś sposób go zraniłeś, to albo zmiażdż go całkowicie, albo pozbądź się z pola widzenia.

Człowiek prosty, skromny i mało inteligentny. Nadstawiasz uszy na wieść o tak ponętnej ofierze. Jednak znacznie trudniej ją zwieść, niż ci się wydaje. By dać się złapać w sidła intrygi w nadziei na potencjalne zyski, często potrzeba inteligencji i wyobraźni. Tępy człowiek nie chwyci przynęty, ponieważ jej nie dostrzeże. Jest aż tak nieświadom sytuacji. Niebezpieczeństwo z nim związane nie polega na tym, że zrani cię lub będzie żądny zemsty, ale po prostu będzie marnował twój czas, energię, zasoby, a nawet testował twój zdrowy rozsądek, jeśli spróbujesz wyprowadzić go w pole. Dla takich ludzi należy mieć przygotowany test – żart, historyjkę. Jeśli ich reakcja jest całkowicie dosłowna, to sygnał, że masz do czynienia z takim właśnie typem. Dalsze działania prowadzisz na własne ryzyko.

Kiedy trafiasz na szermierza, wyjmujesz miecz; nie recytujesz poezji nikomu, kto nie jest poetą.

Klasyka buddyjska Ch’an cytowana w *Thunderin the Sky*

KRUK I OWCA

*Nieznośny kruk usiadł na grzbiecie owcy. Wbrew swojej w*oli *owca nosiła go dłuższy czas tam i z powrotem, aż w końcu powiedziała: „Gdybyś w ten sposób traktował psa, zostawiłby ci ślady kłów na pamiątkę”. Na to kruk odpowiedział: „Nie cierpię słabych, a poddaję się silnym. Wiem, kogo mogę szturchać i komu muszę się przypochlebiać, dzięki temu mam nadzieję przedłużyć swoje życie do późnej starości”.*

EZOP, *Bajki*, VI w. p.n.e.

MARZENIE:

Łowca. Nie ustawia takiej samej pułapki na wilka jak na lisa. Nie kładzie przynęty tam, gdzie nikt się na nią nie złapie. Dokładnie zna swą ofiarę, jej zwyczaje i kryjówki i odpowiednio na nią poluje.

RZECZYWISTOŚĆ:

Bądź pewien, że nie ma ludzi zupełnie nieistotnych i niegodnych uwagi, może się bowiem kiedyś zdarzyć, że staną ci się przydatni. Z pewnością jednak nic z tego nie będzie, jeśli kiedykolwiek okazałeś im pogardę. Krzywdy są często puszczane w niepamięć, ale pogarda nigdy. Nasza duma ma pamięć wieczną.

LORD CHESTERFIELD, 1694–1773

PRAWO 20

Klucze do władzy. Ponieważ władza zależy w dużej mierze od wyglądu, musisz poznać sztuczki, które poprawią twój wizerunek. Jedną z nich jest odmowa związania się z określoną osobą lub grupą. Jeśli się nie angażujesz, wywołujesz nie złość, lecz swego rodzaju szacunek. Przez to, że pozostajesz obok, zamiast poddawać się grupie lub jak większość ludzi wchodzić w związki, stajesz się trudny do określenia i nabierasz większego znaczenia. Upływ czasu potęguje poczucie władzy. W miarę wzrostu twojej reputacji jako człowieka niezależnego coraz więcej ludzi będzie do ciebie ciągnęło, chcąc stać się tym, w którego sprawy się włączysz. Pragnienie jest jak wirus: jeśli zauważysz, że ludzie chcą czyjegoś towarzystwa, wówczas również sam zaczynasz uważać tę osobę za pociągającą.

Magia znika, z chwilą kiedy się zaangażujesz. Stajesz się podobny do innych. Ludzie zaczynają stosować różne podstępne metody, by cię wciągnąć. Będą dawać podarunki, obsypywać cię przywilejami, robić wszystko, abyś poczuł się wobec nich zobowiązany. Podsycaj myśli, pobudzaj ich zainteresowanie, ale za żadną cenę nie angażuj się. Jeśli chcesz, przyjmuj podarunki i przywileje, ale pamiętaj, by zachować wewnętrzny dystans. Nie możesz bezkarnie pozwolić sobie na to, by czuć się zobowiązanym wobec kogoś innego.

Niemniej jednak pamiętaj: celem nie jest odtrącanie ludzi ani sprawianie wrażenia, że nie jesteś w stanie się zaangażować. Należy tak jak królowa dziewica Elżbieta I powodować zamieszanie, pobudzać zainteresowanie, nęcić ludzi możliwością zawładnięcia tobą. Od czasu do czasu należy zaspokoić ich zainteresowanie, ale nigdy nie posuwać się za daleko.

Alcybiades, grecki żołnierz i mąż stanu, opanował tę grę do perfekcji. To właśnie on inspirował i prowadził potężną ateńską armadę, która najechała Sycylię w 414 roku p.n.e. Kiedy w kraju zazdrośni Ateńczycy chcieli

doprowadzić do jego upadku, wysuwając przeciw niemu różne fałszywe oskarżenia, zamiast stanąć przed sądem, zbiegł do wroga, do Spartan. Potem gdy Ateńczycy zostali pokonani pod Syrakuzami, opuścił Spartę i udał się do Persji, choć Sparta rosła w siłę. Mimo to zarówno Ateńczycy, jak i Spartanie pragnęli przyciągnąć do siebie Alcybiadesa ze względu na jego wpływy u Persów. Z kolei Persowie obsypywali go honorami ze względu na jego wpływ na Ateńczyków i Spartan. Składał obietnice każdemu, ale nie wiązał się z nikim i w efekcie trzymał wszystkich w szachu.

Jeśli dążysz do osiągnięcia władzy i wpływów, spróbuj zastosować taktykę Alcybiadesa. Ustaw się pomiędzy konkurującymi potęgami. Przyciągnij jednych obietnicą pomocy; drudzy, którzy zawsze chcą być lepsi od swych wrogów, też będą starali się ci dogodzić. Kiedy obie strony będą konkurowały o twoje względy, zaczniesz sprawiać wrażenie osoby o wielkich wpływach i przez to bardzo pożądanej. Osiągniesz większą władzę niż wtedy, gdybyś pospieszył się z zaangażowaniem po jednej stronie.

Podczas francuskiej rewolucji lipcowej roku 1830, po trzech dniach zamieszek, mąż stanu, Talleyrand, człowiek już w podeszłym wieku, siedział przy swym paryskim oknie i wsłuchiwał się w dźwięk dzwonów ogłaszających koniec rozruchów. Zwróciwszy się do asystenta, powiedział: „Ach, dzwony! Wygrywamy”.

„Jacy «my», *mon prince*?” – zapytał asystent. Nakazując mu, żeby się uciszył, Talleyrand odpowiedział: „Ani słowa więcej! Jutro powiem ci, kto to «my»”. Dobrze wiedział, że tylko głupcy się spieszą – że ten, kto angażuje się zbyt prędko, traci pole manewru. Ludzie mają do niego mniejszy szacunek, myślą, że być może jutro równie szybko zaangażuje się po stronie kogoś innego. Zaangażowanie się po jednej stronie pozbawia cię przewagi czasu oraz komfortu oczekiwania. Niech inni zakochują się w tej czy innej grupie. Sam się nie spiesz, nie trać głowy.

CENA ZAWIŚCI

*Do biednej kobiety sprzedającej na rynku ser podszedł kot i porwał kawałek. Pies zobaczył złodziejaszka i chciał mu odebrać łup. Kot stanął do walki. Rzuc*ili *się na siebie. Pies warczał i gryzł, kot syczał i drapał, jednak nie potraf*ili *doprowadzić do rozstrzygnięcia. W końcu kot zaproponował: „Chodźmy do lisa i niech on rozstrzygnie sprawę”. „Zgoda” – odrzekł pies. Pos*zli *więc do lisa. Lis wysłuchał ich argumentacji z powagą sędziego. „Głupie zwierzęta – zganił je. – Po co to ciągnąć? Je*śli *się zgodzicie, podzielę ser na dwie części i obaj będziecie zadowoleni”. „Zgoda” –

*odpowiedzi*eli *kot i pies. Lis wyjął swój nóż i przekroił ser na dwie części, ale zamiast przekroić go wzdłuż, przekroił go wszerz.*

„Moja połowa jest mniejsza!" – zaprotestował pies. Lis spojrzał badawczo na przynależną psu część spod swoich okularów. „Masz rację, absolutną rację" – przyznał i odgryzł kawałek z części przypadającej kotu. „To wyrówna części" – powiedział. Kiedy kot zobaczył, co zrobił rozjemca, zaczął miauczeć: „Tylko spójrz, teraz moja część jest mniejsza!". Lis ponownie założył okulary i uważnie przyjrzał się kawałkowi przypadającemu kotu. „Rzeczywiście, masz rację" – powiedział. „Zaraz to naprawię". I odgryzł kawałek psiego sera. I tak ciągnęło się to do momentu, kiedy na oczach kota i psa lis zjadł cały ser.

Ze skarbca żydowskiego folkloru, pod redakcją Nathana Ausubela, 1948

MARZENIE:

Centrum uwagi, pragnień i uwielbienia. Dziewicza królowa nigdy nieulegająca ani jednemu, ani drugiemu zalotnikowi, ale zachęcająca ich do walki ze sobą sprawia, że wszyscy krążą wokół niej jak planety niezdolne do opuszczenia jej orbity, ale też nigdy niezbliżające się do niej.

RZECZYWISTOŚĆ:

Nie angażuj się po niczyjej ani niczego stronie, bo to by oznaczało niewolnictwo, niewolnictwo w stosunku do każdego człowieka. Niezależność jest cenniejsza niż podarunek, w zamian za który została utracona. Powinno ci raczej zależeć na tym, żeby wiele osób było uzależnionych od ciebie, a nie byś sam był uzależniony od jakiejkolwiek pojedynczej osoby. Nade wszystko staraj się powstrzymywać od wszelkiego zaangażowania i jakichkolwiek zobowiązań – są to bowiem sposoby innych ludzi na to, by wziąć cię pod swą zwierzchność.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 21

Klucze do władzy. Uczucie, że ktoś jest inteligentniejszy niż my, jest niemal nie do wytrzymania. Zazwyczaj staramy się uzasadniać to w inny sposób: „On ma wiedzę tylko książkową, podczas gdy ja mam prawdziwą”. „Jej rodzice płacili za to, by zdobyła dobre wykształcenie, gdyby moi rodzice mieli tyle pieniędzy, gdybym sama była tak uprzywilejowana”. „Nie jest tak bystry, jak mu się wydaje”.

Biorąc pod uwagę znaczenie inteligencji dla próżności większości ludzi, niezwykle ważne jest, by nigdy nieopatrznie nie obrazić ani nie zaatakować czyichś zdolności umysłowych. To byłby niewybaczalny grzech. Jeśli jednak sprawisz, że ta żelazna zasada będzie działała na twoją korzyść, stworzy ci najróżniejsze możliwości wprowadzania innych w błąd. Dawaj ludziom do zrozumienia, że są bardziej inteligentni od ciebie, a nawet że jesteś trochę głupkowaty i że możesz im służyć. Poczucie wyższości intelektualnej, jakie im dasz, stłumi ich podejrzliwość.

W 1865 roku pruski polityk, Otto von Bismarck, chciał, by Austria podpisała pewien układ stworzony w interesie Prus i całkiem wbrew interesom Austrii. Bismarck musiał wymyślić strategię skłonienia Austriaków do podpisania układu. Jednak negocjator ze strony Austrii, hrabia Blome, był wytrawnym graczem. Jego ulubioną grą był quinze i często mówił, że potrafi ocenić czyjś charakter po tym, jak gra w quinze. Bismarck znał to powiedzenie Blomego.

Wieczorem, w przeddzień rozpoczęcia negocjacji, Bismarck niewinnie zaprosił Blomego na partyjkę quinze. Później Prusak napisał: „Grałem tak nieostrożnie, że wszyscy byli zdumieni. Straciłem kilka tysięcy talarów, ale udało mi się oszukać (Blomego), uwierzył bowiem, że jestem większym ryzykantem niż w rzeczywistości i ustąpił”. Oprócz tego, że Bismarck starał

się sprawiać wrażenie nieostrożnego, na dodatek udawał głupiego, opowiadając różne niedorzeczności i wyładowując nadmiar nerwowej energii.

Wszystko to sprawiło, że Blomemu zdawało się, iż uzyskał potrzebne mu informacje. Wiedział, że Bismarck jest agresywny – Prusak miał już taką reputację, a odegrany spektakl tylko ją potwierdził. Blome wiedział, że człowiek agresywny może być nierozsądny i pochopny w swym postępowaniu. Był przekonany, że taki bezmyślny głupiec jak Bismarck nie jest zdolny do zimnej kalkulacji i wprowadzania w błąd, więc przed podpisaniem układu tylko zerknął na dokument. Zaraz jak tylko wysechł atrament, Bismarck powiedział mu prosto w twarz: „Nigdy bym nie uwierzył, że znajdzie się austriacki dyplomata, który podpisze ten dokument!”.

Chińczycy mają powiedzenie: „Udawaj świnię, by zabić tygrysa”. Odnosi się ono do starożytnej techniki polowania, w której myśliwy zakłada na siebie skórę i łeb świni i udaje jej chrząkanie. Potężnemu tygrysowi wydaje się, że to nadchodzi świnia, pozwala jej się zbliżyć, czując już łatwy posiłek. Jednak to myśliwy śmieje się ostatni.

Przebieranie się za świnię czyni cuda wobec ludzi takich jak tygrys, którzy są aroganccy i nadmiernie pewni siebie. Im łatwiejszą wydajesz się im zdobyczą, tym prostsze stanie się odwrócenie ról.

Inteligencja jest tą wartością, którą można rozgrywać, ale po co zatrzymywać się w tym punkcie? Na skali próżności smak i wyrafinowanie są bliskie inteligencji. Daj ludziom odczuć, że są bardziej wyrafinowani niż ty, a ich czujność ulegnie znacznej redukcji. Będą trzymali cię przy sobie, bo dzięki temu lepiej się poczują, a im dłużej jesteś w ich otoczeniu, tym więcej masz okazji do wprowadzenia ich w błąd.

*Człowiek nie jest z niczego bardziej dumny niż ze swego intelektu, ponieważ daje mu przywództwo w świecie zwierząt. Danie komuś do zrozumienia, a tym bardziej pokazanie innym, że pod tym względem zdecydowanie nad nimi górujesz, jest wysoce niestosowne (…). Chociaż pozycja i bogactwo mogą w społeczeństwach zawsze spodziewać się odmiennego traktowania, to jest to coś, na co zdolności intelektualne nie mogą liczyć; najlepsze, na co mogą liczyć, to zignorowanie. Jeś*li *ludzie w ogóle je zauważają, to dlatego, że uważają je za impertynencję lub coś, do czego dana osoba nie ma prawa, a z czego ośmiela się być dumna. W odwecie za postępowanie takiego człowieka ludzie skrycie starają się poniżyć go w jakiś inny sposób. Jeś*li *zwlekają z tym, to tylko w oczekiwaniu na odpowiednią okazję. Człowiek może sprawiać swym zachowaniem wrażenie niezmiernie pokornego, a mimo to rzadko kiedy ludzie nie dostrzegą jego przestępstwa polegającego na wyższości intelektualnej. W* Ogrodzie róż *Sadi czyni następującą uwagę: „Powinniście wiedzieć, że głupcy są stokroć*

gorzej nastawieni do spotkań z ludźmi mądrymi, niż mądrzy są niechętni spotkaniom z głupcami". Z drugiej strony bycie głupcem to prawdziwa rekomendacja, ponieważ tak jak ciepło jest miłe ciału, tak dla umysłu miła jest świadomość wyższości. Człowiek jest skłonny szukać towarzystwa, które da mu takie poczucie, równie instynktownie, jak siada przy kominku lub wychodzi na słońce, kiedy chce się ogrzać. To jednak oznacza, że z powodu okazywania swojej wyższości nie będzie lubiany. Jeśli człowiek ma być lubiany, to rzeczywiście intelektualnie musi znajdować się na niższym poziomie.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788–1860

MARZENIE:

Opos. Udając martwego, opos pozoruje głupca. Wiele drapieżników zostawia go zatem w spokoju. Kto by przypuszczał, że takie brzydkie, nieinteligentne, nerwowe, małe stworzenie mogłoby być zdolne do takiej mistyfikacji?

RZECZYWISTOŚĆ:

Trzeba wiedzieć, jak wykorzystać głupotę: najmądrzejsi ludzie od czasu do czasu grają tą kartą. Bywają sytuacje, że największą mądrością jest udawanie, że się czegoś nie wie – nie należy nie wiedzieć, ale udawać, że się nie wie. Nie za dobrze jest być mędrcem wśród głupców i trzeźwym wśród lunatyków. Ten, kto udaje głupca, nie jest głupcem. Najlepszy sposób, żeby być dobrze przez wszystkich odbieranym, to pozorowanie najgłupszego zwierzaka.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 22

Klucze do władzy. W sferze władzy tym, co wplątuje nas w kłopoty, jest nasza własna przesadna reakcja na posunięcia naszych wrogów i konkurentów. To ona stwarza problemy, których moglibyśmy uniknąć, gdybyśmy byli bardziej rozsądni. Może to dać efekt niekończącej się spirali, bo reakcja wroga jest również przesadna. Naszym pierwszym odruchem jest odpowiedzieć agresją na agresję. Jednak następnym razem, kiedy ktoś zacznie cię popychać, zanim zareagujesz gwałtownie, spróbuj postąpić w sposób następujący: nie stawiaj oporu ani nie rewanżuj się ciosem, ale ulegaj, nadstawiaj drugi policzek, uginaj się. Zobaczysz, że to często neutralizuje agresję innych – spodziewali się, a nawet chcieli, byś zareagował siłowo, tymczasem brak twojej reakcji wytrąca ich z równowagi, są zdezorientowani. Ulegając, w rzeczy samej stajesz się panem sytuacji, ponieważ twoje poddanie się jest elementem większego planu mającego na celu przekonanie ich, że cię pokonali.

I to jest właśnie istota taktyki polegającej na poddawaniu się: wewnętrznie pozostajesz niepokonany, a na zewnątrz zginasz kark. Twoi przeciwnicy pozbawieni powodu, dla którego popadli w złość, często stają się zdezorientowani. Mało prawdopodobne, by reagowali z większą agresją, co powinno prowadzić do reakcji z twojej strony. Przeciwnie, zyskujesz czas i przestrzeń na przygotowanie kontrposunięć prowadzących do ich upadku. Taktyka polegająca na poddaniu się jest właśnie najdoskonalszą bronią w starciu inteligencji z brutalną i agresywną siłą.

W wielu przypadkach lepiej jest się poddać, niż walczyć. W obliczu natomiast potężniejszego przeciwnika i nieuniknionej porażki często lepiej jest poddać się, niż uciekać. Ucieczka może cię chwilowo ocalić, jednak agresor nie przerwie pościgu i w końcu cię dogoni. Jeśli się poddasz,

będziesz miał okazję przebywać w pobliżu swego wroga i zbliżywszy się, zatopić w nim kły.

W starożytnych Chinach w 473 roku p.n.e. król Goujian z Yue doznał straszliwej porażki w bitwie pod Fujiao ze strony władcy Wu.

Goujian chciał uciekać, jednak miał doradcę, który poradził mu poddać się i oddać na usługi władcy Wu. Z tej pozycji mógł zanalizować tamtego człowieka i zaplanować zemstę. Decydując się pójść za tą radą, Goujian oddał zwycięskiemu władcy wszystkie swoje bogactwa i zgodził się pracować w jego stajniach jako najpośledniejszy ze sług. Przez trzy lata pozwalał się poniżać swojemu wrogowi, aż ten, przekonany w końcu o jego lojalności, pozwolił mu wrócić do domu. W głębi duszy jednak Goujian pozostał twardy, zbierając przez trzy lata informacje i planując zemstę. Gdy królestwo Wu zostało dotknięte straszną suszą, a państwo było osłabione wewnętrznymi zamieszkami, zgromadził armię, dokonał najazdu i z łatwością zwyciężył. Na tym polega siła poddania się: daje ci czas i elastyczność do planowania miażdżącego przeciwuderzenia. Gdyby Goujin uciekł, straciłby tę okazję. Władza jest ulotna, a ponieważ ze swojej natury znajduje się w ciągłym ruchu oraz jest areną zmagań – więc ci, którzy ją posiadają, w końcu zaczynają ją tracić. Jeśli zdarzy się zaś, że chwilowo będziesz osłabiony, wówczas doskonałe zastosowanie znajdzie taktyka kapitulacji, która w końcu pomoże ci się podnieść – skryje twoje ambicje, nauczy cię cierpliwości i samokontroli, kluczowych umiejętności w tej grze, a wreszcie ustawi cię w możliwie najlepszej pozycji do wykorzystania niespodziewanego potknięcia się ciemiężyciela. Na dłuższą metę nie byłbyś w stanie zwyciężyć, gdybyś uciekał lub walczył. Jeśli się poddasz, to prawie na pewno zwyciężysz.

Gdy przechodzi wielki pan, mądry wieśniak głęboko się kłania i cicho pierdzi.

przysłowie etiopskie

W czasach gdy nastroje antyfrancuskie były najgłębsze, Voltaire żył na wygnaniu w Londynie. Pewnego dnia, przechadzając się ulicami, został otoczony przez wściekły tłum. „Powiesić go, powiesić Francuza!” – krzyczano. Voltaire spokojnie zwrócił się do tłumu następującymi słowy: „Mieszkańcy Anglii, chcecie mnie zabić dlatego, że jestem Francuzem. Czyż nie dość zostałem ukarany przez samo to, że nie urodziłem się Anglikiem?”. Tłum radośnie powitał jego mądre słowa i bezpiecznie odprowadził na kwaterę.

CLIFTON FADIMAN, *Bartlett's Book of Anecdotes,* 1985

MARZENIE:

Dąb. Opierający się wiatrowi dąb traci po kolei wszystkie swoje gałęzie i nic już go nie chroni, kiedy w końcu pęka pień. Dąb, który się ugina, żyje dłużej, jego pień staje się szerszy, a korzenie rosną głębiej i mocniej trzymają.

RZECZYWISTOŚĆ:

Słyszałeś, co powiedziano, oko za oko, ząb za ząb. Ja ci jednak powiadam, nie opieraj się złu, a jeśli ktoś uderzy cię w prawy policzek, nadstaw również i drugi. A jeśli ktoś oskarży cię przed sądem i zabierze ci płaszcz, oddaj mu też kurtkę. A jeśli ktoś zmusi cię do przejścia mili, idź dwakroć tak daleko.

JEZUS CHRYSTUS, *Ewangelia św. Mateusza* 5,38–41

PRAWO 23

Klucze do władzy. Świat jest zatruwany coraz to nowymi podziałami – w ramach krajów, grup politycznych, rodzin, a nawet poszczególnych grup ludzi. Wszyscy znajdujemy się w stanie totalnego zamieszania i rozproszenia, nie mogąc skupić swej uwagi na jednym kierunku, bo jest odwracana przez tysiąc innych. Poziom skonfliktowania współczesnego świata jest najwyższy w dziejach, a my przenieśliśmy ten konflikt w nasze własne życie.

Rozwiązaniem jest wycofanie się do wewnątrz, do przeszłości, do bardziej skoncentrowanych form myślenia i działania. Napoleon znał wartość koncentrowania sił w najsłabszym punkcie wroga – to było tajemnicą jego sukcesów na polach bitew. Jego siła woli i umysł w równym stopniu kształtowały się, opierając się na tej zasadzie. Jednomyślność w kwestii zamiarów, całkowite skupienie się na celu oraz wykorzystanie tych wartości przeciw ludziom mniej skupionym, ludziom pogrążonym w chaosie – taka strzała zawsze znajdzie swój cel i powali wroga.

Casanova przypisywał swoje powodzenie w życiu zdolności koncentracji na pojedynczym celu i naciskania nań, aż do osiągnięcia uległości. To właśnie jego zdolność do całkowitego oddania się kobietom, których pragnął, sprawiła, że był tak niesamowicie uwodzicielski. Kiedy jakaś kobieta znajdowała się w kręgu jego zainteresowania, całymi tygodniami i miesiącami nie myślał o nikim innym. Gdy uwięziono go w niebezpiecznych kazamatach Pałacu Dożów w Wenecji, w więzieniu, z którego nigdy dotąd nie udało się nikomu zbiec, dzień w dzień był skupiony na jedynym celu, jakim była ucieczka. Nie zniechęciła go zmiana celi, która sprawiła, ze na marne poszły miesiące pracy przy podkopie, trwał w swym postanowieniu i w końcu uciekł. Napisał później: „Zawsze wierzyłem, że jeśli człowiek wbije sobie do głowy, że musi coś zrobić, i tylko to zaprząta mu umysł, to

musi mu się udać bez względu na trudności. Taki człowiek zostanie Wielkim Wezyrem albo papieżem”.

W świecie władzy zawsze będziesz potrzebował pomocy innych ludzi, zazwyczaj potężniejszych od ciebie. Głupiec skacze z kwiatka na kwiatek, wierząc, że rozpraszając się, przetrwa. Wniosek płynący z prawa koncentracji jest taki, że wiążąc się z jednym, odpowiednim źródłem władzy, oszczędzasz dużo energii i zyskujesz na znaczeniu. Naukowiec Nikolai Tesla popadł w ruinę, wierząc, że utrzymuje swą niezależność, nie służąc jednemu panu. Odrzucił nawet propozycję J.P. Morgana, który oferował mu bardzo hojny kontrakt. W rezultacie „niezależność” Tesli sprowadziła się do tego, że nie mógł oprzeć się na żadnym pojedynczym patronie, ale musiał przypochlebiać się tuzinom. Swoją pomyłkę zrozumiał pod koniec życia. Na dłuższą metę jeden patron doceni twą lojalność i stanie się zależny od twoich usług, w efekcie pan służy swemu słudze.

Wreszcie władza jako taka zawsze istnieje w formie skoncentrowanej. W każdej organizacji sznurkami porusza mała grupa ludzi. Często nie są to ci, którzy mają tytuły. Musisz zorientować się, kto kieruje działaniami, kto za kulisami jest prawdziwym szefem. Jak odkrył Richelieau na początku swojej kariery, w pierwszej połowie XVII wieku, na francuskiej scenie politycznej to nie król Ludwik XIII dzierżył władzę, lecz matka króla. Związał się zatem z nią i przeskoczył wszystkich dworzan w drodze na sam szczyt.

Wystarczy tylko raz odkryć ropę, a będziesz miał bogactwo i władzę zapewnione do końca życia.

> *Najlepszą strategią jest być silnym; wpierw ogólnie, potem w decydującym miejscu (…). Nie istnieje lepsze i prostsze prawo strategii niż zachowanie koncentracji sił (…). W skrócie, pierwszą zasadą jest: działać w największym skupieniu.*
>
> CARL VON CLAUSEWITZ, *O wojnie,* 1780–1831

> *Strzec się rozpraszania sił, zawsze dążyć do ich skupienia. Geniusz uważa, że może robić wszystko, co robią inni, jednak będzie żałował każdego źle ocenionego wydatku.*
>
> JOHANN WOLFGANG VON GOETHE, 1749–1832

MARZENIE:

Strzała. Nie da się trafić dwu celów jedną strzałą. Nie trafisz w serce wroga, jeśli będziesz myślał o czym innym. Myśl i strzała muszą stać się

jednym. Tylko przy takiej koncentracji władz umysłowych i fizycznych twoja strzała trafi w cel i przebije serce.

RZECZYWISTOŚĆ:

Należy cenić intensywność bardziej niż ekstensywność. Doskonałość tkwi w jakości, nie w ilości. Sama ekstensywność nigdy nie wyrośnie ponad przeciętność. Nieszczęściem ludzi o szerokich zainteresowaniach jest to, że choć chcą wszędzie wciskać swoje trzy grosze, nie udaje im się to nigdzie. Intensywność wiedzie do znaczenia i wynosi do bohaterstwa w szlachetnych sprawach.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 24

Klucze do władzy. Prawa polityki dworskiej.
Unikaj ostentacji. Paplanie na swój temat, podobnie jak zwracanie uwagi na własne postępowanie, jest bardzo nierozsądne. Im więcej mówisz o swoich działaniach, tym większą wzbudzasz podejrzliwość. Jednocześnie wywołujesz taką zazdrość u równych sobie, że prowokuje ona do zdrady i prowadzi do wbicia noża w plecy.
Działaj nonszalancko. Nie sprawiaj wrażenia, że zbyt ciężko pracujesz. Twój talent musi ujawniać się w sposób naturalny, bez wysiłku, powodując, że ludzie będą widzieli w tobie geniusza, a nie pracoholika. Lepiej, żeby podziwiali wdzięk, z jakim osiągnąłeś swe sukcesy, niżby zastanawiali się, czemu wymagało to tyle wysiłku.
Oszczędnie z pochlebstwami. Może się wydawać, że twoim przełożonym nigdy dość pochlebstw, jednak nadmiar nawet tego co najlepsze powoduje utratę jego wartości. Naucz się stosować pochlebstwa pośrednie – na przykład pomniejszając własny wkład, aby twój pan lepiej wypadł.
Staraj się być zauważonym. Mamy do czynienia z paradoksem: nie należy pokazywać się zbyt ostentacyjnie, ale jednocześnie trzeba być zauważonym. Nie będziesz miał szansy na awans, jeśli w tłumie dworaków władca nie zauważy właśnie ciebie. Jest to wielka sztuka. Początkowo to kwestia faktycznego pokazania się. Zwracaj uwagę na swój wygląd, a następnie znajdź sposób, by stworzyć wyróżniający – delikatnie wyróżniający – styl i wizerunek.
Zmieniaj styl i język w zależności od osoby, z którą masz do czynienia. Pseudowiara w równość – pogląd, że jednakowy sposób mówienia i postępowania z każdym, niezależnie od stanowiska, czyni z ciebie wzór człowieka kulturalnego – to tragiczna pomyłka. Ludzie, którzy ci podlegają, uznają to za formę poklepywania po plecach, czym faktycznie jest, twoi

zwierzchnicy zaś poczują się obrażeni, choć mogą tego nie okazać. Musisz zmieniać styl i sposób mówienia, tak by dopasować je do każdej osoby. To nie kłamstwo, to gra, a gra jest sztuką, nie darem bożym.

Nie bądź posłańcem przynoszącym złe wieści. Król zabija posłańca, który przybywa ze złymi informacjami: to banał, który jednak zawiera ziarno prawdy. Musisz bardzo się starać i w razie konieczności kłamać oraz oszukiwać, by mieć pewność, że rola posłańca przynoszącego złe wieści przypadnie koledze, nigdy tobie.

Nie zaprzyjaźniaj się i nie zbliżaj z przełożonym. On nie chce, by jego podwładny był przyjacielem; on chce mieć podwładnego. Nie podchodź do niego w swobodny, przyjacielski sposób ani nie postępuj tak, jakbyście byli w zażyłych stosunkach – to jego prerogatywa.

Nie krytykuj bezpośrednio swych przełożonych. Może to wydawać się czymś oczywistym, jednak często zdarza się, że konieczna jest jakaś forma krytyki – brak reakcji czy udzielenia rady może stworzyć innego rodzaju ryzyko. Niemniej jednak musisz nauczyć się przekazywania swych rad i krytyki w sposób możliwie jak najbardziej pośredni i uprzejmy.

Oszczędnie proś przełożonych o przysługi. Nic nie irytuje przełożonego bardziej niż konieczność odrzucenia czyjejś prośby. Wywołuje to poczucie winy i dyskomfortu. O przysługi należy prosić możliwie jak najrzadziej i trzeba wiedzieć, kiedy przestać. A co najważniejsze: nie prosić o przysługę w imieniu kogoś innego, a tym bardziej przyjaciela.

Nie żartuj z wyglądu ani smaku. Dobry dworzanin musi charakteryzować się bystrym umysłem i dowcipem, a zdarza się, że ma do czynienia z wulgarnością. Należy jednak unikać wszelkich dowcipów na temat wyglądu lub smaku, dwóch tematów, na punkcie których przełożeni są szczególnie przeczuleni.

Nie bądź dworskim cynikiem. Wyrażaj uznanie dla dobrej pracy innych. Jeśli będziesz nieustannie krytykować swych kolegów lub podwładnych, część tej krytyki wróci do ciebie, krążąc nad tobą jak ciężka szara chmura wszędzie, gdzie się udasz. Ludzie zaczną szemrać, słysząc nowe, cyniczne komentarze, a ty sam będziesz ich irytować. Wyrażając umiarkowany podziw dla osiągnięć innych ludzi, paradoksalnie zwrócisz uwagę na własne.

Bądź krytyczny wobec siebie. Lustro jest cudownym wynalazkiem, bez niego popełniałbyś straszne grzechy przeciwko pięknu i dobremu smakowi. Również w odniesieniu do swych działań potrzebujesz lustra. Takim

lustrem mogą niekiedy być opinie innych, jednak nie jest to metoda najbardziej wiarygodna: sam musisz być sobie lustrem, ćwicząc umysł, byś potrafił tak postrzegać samego siebie, jak widzą cię inni. Czy nie jesteś nazbyt uniżony? Czy nazbyt gorliwie nie próbujesz zadowolić innych? Bądź krytyczny wobec siebie, a unikniesz mnóstwa błędów.

Opanuj swe emocje. Tak jak aktor w wielkiej sztuce, musisz nauczyć się płakać i śmiać na zawołanie oraz wtedy, kiedy wymaga tego sytuacja. Musisz być w stanie zarówno skrywać swą złość i frustrację, jak i pozorować zadowolenie i zgodę. Musisz być panem własnej twarzy.

Dopasuj się do ducha czasów. Delikatne zamiłowanie do dawnych czasów może być urocze, pod warunkiem że wybrałeś sobie okres sprzed co najmniej dwudziestu lat, ubieranie się w stroje sprzed lat dziesięciu wywołuje śmieszność, chyba że lubisz rolę dworskiego klauna. Twój duch i sposób myślenia muszą iść z duchem czasów, nawet jeśli jest to wbrew twoim odczuciom. Jednak zbytnie wyprzedzanie czasów może sprawić, że nikt nie będzie cię rozumiał.

Bądź źródłem przyjemności. To, że uciekamy od wszystkiego, co nieprzyjemne i niesmaczne, podczas gdy jak ćmę do ognia przyciągają nas rzeczy urokliwe i obiecujące przyjemność, to bardzo ważna sprawa, to naturalne prawo ludzkiej natury. Nie każdy może grać rolę faworyta, ponieważ nie każdy jest obdarzony urokiem i bystrością umysłu. Wszyscy jednak możemy panować nad nieprzyjemnymi cechami i w razie konieczności tłumić je.

> *Człowiek, który orientuje się w mechanizmie działania dworu, jest panem swoich gestów, swych oczu i twarzy, jest tajemniczy i nieprzenikniony, skrywa złe uczynki, uśmiecha się do wrogów, panuje nad nerwami, kamufluje swe namiętności, oszukuje serce, mówi i postępuje wbrew swym uczuciom.*
>
> JEAN DE LA BRUYÈRE, 1645–1696

> *Warto być uprzejmym, tym samym nieuprzejmość jest głupotą. Takim samym szaleństwem jak podpalanie własnego domu jest robienie sobie wrogów przez niepotrzebną i zamierzoną nieuprzejmość. Uprzejmość jest jak żeton – jawnie fałszywa moneta, której głupio skąpić. Człowiek rozsądny może być hojny w jej użyciu (…). Wosk, substancja zazwyczaj twarda i krucha, może zostać zmiękczony poprzez lekkie podgrzanie po to, by można go dowolnie kształtować. Podobnie uprzejmość przyczynia się do tego, że ludzie dadzą się urabiać i gotowi są pomagać nawet wtedy, gdy bierze ich złość i ogarnia poczucie wrogości. Zatem uprzejmość w stosunku do ludzi jest tym, czym ciepło dla wosku.*
>
> ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788–1860

PRAWO 25

Klucze do władzy. Charakter, z jakim rzekomo przyszedłeś na świat, niekoniecznie czyni cię tym, kim jesteś. Twoją osobowość, poza cechami, jakie odziedziczyłeś, pomogli ci kształtować rodzice, przyjaciele, rówieśnicy. Prometejskim zadaniem władców jest zapanowanie nad tym procesem, zablokowanie zdolności innych osób do ich ograniczania i kształtowania. Odtwórz się w postaci osobnika władczego. Praca nad sobą, tak jak urabianie gliny, powinna być jednym z twoich największych i najprzyjemniejszych zadań życiowych. W istocie czyni cię artystą, który tworzy siebie.

Pierwszym krokiem w procesie autokreacji jest samoświadomość – świadomość siebie jako aktora, zapanowanie nad własnym wyglądem i emocjami. Jak powiedział Diderot, złym aktorem jest ten, kto jest zawsze szczery. Ludzie, którzy noszą swe serca na dłoni, są dla społeczeństwa uciążliwi i wprawiają innych w zakłopotanie. Mimo szczerości trudno brać ich poważnie. Ci, którzy publicznie płaczą, mogą wywołać chwilowe współczucie, jednak szybko przeradza się ono w pogardę i irytację zapatrzeniem tych ludzi w siebie.

Dobrzy aktorzy lepiej panują nad sobą. Potrafią grać szczerych i dobrodusznych, potrafią na zawołanie wywoływać łzy i wrażenie współczucia, jednak sami nic nie muszą odczuwać. Odgrywają emocje tak, by inni mogli je zrozumieć. W rzeczywistym świecie metodyczna gra może mieć skutki śmiertelne. Żaden władca ani przywódca nie mógłby odgrywać swej roli, gdyby wszystkie okazywane emocje musiały być prawdziwe. Należy więc nauczyć się samokontroli. Opanuj elastyczność aktora, który potrafi kształtować wyraz twarzy pod kątem wywołania pożądanych uczuć.

Drugi krok w procesie autokreacji polega na stworzeniu postaci, którą się zapamiętuje, która zmusza do zwrócenia na nią uwagi i góruje nad innymi aktorami. Na tym polegała gra Abrahama Lincolna. Wiedział, że

Amerykanie byliby szczęśliwi, gdyby na prezydenta wybrali człowieka z ludu, kogoś prostego, kogo jeszcze nie mieli. Jakkolwiek wiele z tych wartości było dla niego czymś naturalnym, postanowił nimi grać – stąd kapelusz, ubranie, broda (żaden prezydent nie nosił wcześniej brody).

Dobry spektakl wymaga jednak czegoś więcej niż tylko interesującego wyglądu albo pojedynczego, wystrzałowego wystąpienia. Spektakl trwa dłuższy czas – jest to wydarzenie, które się rozwija. Podstawowe znaczenie mają rytm i odpowiednie rozplanowanie w czasie. Jednym z najważniejszych elementów rytmu odgrywanego spektaklu jest napięcie. Sprawą kluczową dla utrzymania widzów w napięciu jest powolne rozwijanie się akcji, przyspieszanie w odpowiednim momencie zgodnie ze schematem oraz tempo, nad którym musisz panować. Wielcy władcy, począwszy od Napoleona aż po Mao Zedonga, stosowali teatralne rozplanowanie czasu, by zaskakiwać i odwracać uwagę publiczności.

Pamiętaj jednak, że szarżowanie może mieć skutek odwrotny do zamierzonego – to swoisty sposób marnowania wysiłku w celu zwrócenia na siebie uwagi. Richard Burton odkrył na początku swej kariery, że stojąc na scenie zupełnie nieruchomo, zwraca uwagę na siebie i odciąga ją od innych aktorów. Najwyraźniej mniejsze znaczenie ma to, co robisz, od tego, jak to robisz – twoja pełna wdzięku i imponująca nieruchomość na społecznej scenie mocniej oddziałuje niż przesada i nadmierna ruchliwość.

Na koniec: musisz nauczyć się grać wiele ról, by stać się tym, kim w danym momencie trzeba być. Dostosuj swą maskę do sytuacji – bądź zmienny jak kameleon. Bismarck perfekcyjnie opanował tę grę: dla liberałów był liberałem, dla jastrzębi był jastrzębiem. Nie można było go zrozumieć, a czego nie dało się zrozumieć, tego nie można było przetrawić.

Człowiek, który zamierza zbić fortunę w tej starożytnej stolicy świata [Rzymie], musi być jak kameleon, zdolny do przyjmowania kolorów otaczającej go rzeczywistości – Proteusz mogący przyjmować każdą formę, każdy kształt. Musi być gibki, elastyczny, przymilny, bliski, nieobliczalny, często zasadniczy, czasami szczery, czasami perfidny, zawsze skrywający część swej wiedzy, zaspokajający niemal wszystkie zachcianki, cierpliwy, absolutny pan swego oblicza, zimny jak lód, gdy każdy inny byłby rozpalony jak ogień; wreszcie gdyby przypadkiem nie był w głębi serca człowiekiem religijnym – częsta przypadłość wśród osobników posiadających powyższe walory – powinien mieć religię na myśli, to znaczy na twarzy, na ustach, w manierach; jeśli jest człowiekiem uczciwym, cierpieć musi cichutko, co jest niezbędne, gdy się postrzega siebie jako absolutnego hipokrytę. Człowiek, którego dusza nienawidziłaby takiego życia, powinien opuścić Rzym i szukać swego szczęścia gdzie indziej. Nie

wiem, czy się chwalę, czy raczej przepraszam za siebie, ale z tych wszystkich właściwości nie posiadam tylko jednej – elastyczności.

GIACOMO CASANOVA, *Pamiętniki,* 1725–1798

MARZENIE:

Proteusz, grecki bożek morski. Jego moc wynikała ze zdolności do zmieniania na zawołanie kształtu na taki, jakiego dana chwila wymagała. Gdy Menelaus, brat Agamemnona, próbował go złapać, Proteusz zmienił się w lwa, następnie w węża, panterę, niedźwiedzia, płynącą wodę i wreszcie w drzewo liściaste.

RZECZYWISTOŚĆ:

Należy wiedzieć, jak być wszystkim dla wszystkich. Dyskretny Proteusz – uczony wśród uczonych, święty wśród świętych. To właśnie sztuka pozyskiwania wszystkich, podobieństwa się bowiem przyciągają. Zwróć uwagę na temperament i dostosuj się do tego, jaki posiada każda ze spotykanych osób – postępuj na przemian tak jak ten poważny, a potem ten jowialny osobnik, dyskretnie zmieniając nastrój.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 26

Klucze do władzy. Okazjonalne błędy są nieuniknione – świat jest po prostu zbyt nieobliczalny. Jednak ludzie dzierżący władzę tracą ją nie w wyniku popełnianych błędów, lecz w efekcie nieumiejętnego radzenia sobie z nimi. Podobnie jak chirurdzy, muszą pozbyć się guza szybko i całkowicie. Usprawiedliwienia i przeprosiny są narzędziami zbyt tępymi jak na tak delikatną operację, ci, którzy posiadają władzę, unikają ich. Przepraszając, wywołujesz różnego rodzaju wątpliwości co do swych kompetencji, intencji, wszelkich innych błędów, do których się nie przyznałeś. Usprawiedliwienia nikogo nie zadowalają, przeprosiny zaś wszystkich wprowadzają w zakłopotanie. Błąd nie znika wraz z przeprosinami, wgryza się i ropieje. Lepiej natychmiast go wyciąć, odwrócić uwagę od siebie i skupić na stosownym koźle ofiarnym, zanim ludzie będą mieli czas zastanowić się nad twoją odpowiedzialnością lub ewentualną niekompetencją.

Na kozła ofiarnego najlepiej wybrać szczególnie niewinną ofiarę. Tacy ludzie nie są na tyle silni, by mogli z tobą walczyć, ich naiwne protesty zaś mogą być uznane za przesadzone – innymi słowy, mogą być postrzegane jako oznaki ich winy. Jednakże uważaj, by nie stworzyć męczennika. Ważne jest, byś to ty pozostał ofiarą, biednym przywódcą zdradzonym w wyniku niekompetencji twojego otoczenia. Jeśli kozioł ofiarny okaże się zbyt słaby, wymierzona mu kara zaś zbyt okrutna, możesz stać się ofiarą własnego planu. Czasami powinieneś znaleźć sobie potężniejszego kozła ofiarnego – takiego, który na dłuższą metę wywoła mniej współczucia.

W tym kontekście historia wielokrotnie ukazywała przydatność bliskiego współpracownika w roli kozła ofiarnego. Znane jest to jako „upadek faworyta”.

Jako przywódca nie możesz nigdy brudzić sobie rąk brzydkimi zadaniami ani krwawymi uczynkami, niczym, co mogłoby zepsuć twój wizeru-

nek i źle rzutować na twoją wysoką pozycję. Niemniej jednak władza nie jest w stanie przetrwać bez ciągłego unicestwiania wrogów – zawsze będą istniały małe, brudne zadania do wykonania, by można było utrzymać się przy władzy. To, czego potrzeba, to jakiś frajer, który wykona za ciebie brudną, niebezpieczną robotę. Podobnie jak kozioł ofiarny, frajer pomoże ci utrzymać twoją nieskazitelną reputację.

Zazwyczaj frajerem będzie osoba spoza twojego bezpośredniego otoczenia, która raczej nie zorientuje się, do czego jest wykorzystywana. Takich głupców znajdziesz wszędzie – to ludzie, którzy uwielbiają oddawać przysługi, szczególnie gdy rzucisz im w zamian najmniejszą kość lub dwie. W miarę wykonywania zadań, w ich mniemaniu zupełnie niewinnych, a przynajmniej całkowicie uzasadnionych, będą oczyszczali twoje przedpole, rozsiewając wpojone im informacje, podminowując ludzi, o których rywalizacji z tobą nie mają pojęcia, w niezamierzony sposób wspierając twoją sprawę, brudząc sobie ręce, podczas gdy twoje pozostają czyste.

Najłatwiejszy i najbardziej skuteczny sposób wykorzystania frajera polega często na podaniu mu informacji, które on później udostępni osobie będącej na twoim celowniku. Fałszywa lub zaszczepiona informacja to potężne narzędzie, szczególnie jeśli jest rozpowszechniana przez głupca, którego nikt nie podejrzewa. Zobaczysz, jak łatwo grać niewiniątko i kamuflować się, będąc tak naprawdę źródłem wiedzy.

Zawsze musisz znaleźć kogoś, kto będzie wykonawcą zadania lub dostarczycielem złych wieści, podczas gdy ty sam będziesz przynosił jedynie radość i dobre słowo.

> *Wszystko co miłe rób sam, wszystko co niemiłe zaś rękoma osób trzecich. Przyjmując ten pierwszy kierunek, zdobywasz względy, przyjmując drugi, odsuwasz złą wolę. Ważne sprawy często wymagają nagród i kar. Od ciebie niech płynie tylko dobro, zło od innych.*
>
> BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

MARZENIE:

Kozioł ofiarny. W dniu pokuty wielki kapłan przynosi do świątyni kozła, kładzie ręce na jego głowie i wyznaje grzechy członków plemienia, przenosząc winę na niewinne zwierzę, które następnie prowadzone jest na odludzie i porzucane. Ludzkie grzechy i wina znikają razem z nim.

RZECZYWISTOŚĆ:

Na głupotę składa się nie samo popełnienie głupoty, lecz niezdolność do jej ukrycia. Wszyscy ludzie popełniają błędy, jednak mądrzy ukrywają je, podczas gdy głupcy rozpowszechniają. Reputacja bardziej zależy od tego, co zostało ukryte, niż od tego, co widać. Jeśli nie możesz być dobry, bądź ostrożny.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 27

PIĘĆ ŁATWYCH KROKÓW DO STWORZENIA KULTU

W swych nieustannych poszukiwaniach sposobu osiągnięcia jak największej władzy jak najmniejszym kosztem zorientujesz się, że jedną z najskuteczniejszych metod jest stworzenie czegoś na kształt kultu. Posiadanie znacznego poparcia otwiera różnego rodzaju możliwości wprowadzania ludzi w błąd: twoi wyznawcy będą cię nie tylko wielbić, ale także bronić przed wrogami i dobrowolnie podejmować próby przekonania innych do twojego nowego kultu. Ten rodzaj władzy wyniesie cię na inny poziom: już nie będziesz musiał walczyć lub stosować sztuczek, by przeforsować swą wolę. Odtąd będziesz adorowany i nie możesz uczynić żadnego zła.

Stworzenie takiego poparcia może ci się wydawać gargantuicznym zadaniem, jednak w rzeczywistości jest to dosyć proste. Ludzie pragnący w coś wierzyć będą tworzyli świętych i wyznania z niczego. Nie pozwól, by ta naiwność się marnowała: sam stań się obiektem uwielbienia. Spraw, aby ludzie, bazując na pięciu prostych krokach, stworzyli wokół ciebie kult.

KROK 1: MA BYĆ TAJEMNICZO I PROSTO

Aby stworzyć kult, musisz, po pierwsze, zwrócić na siebie uwagę. Powinieneś uczynić to nie poprzez działania, które są zbyt jasne i czytelne, lecz słowami, które są mgliste i zwodnicze. Twoje pierwsze wystąpienia, rozmowy i wywiady muszą uwzględniać dwa elementy: z jednej strony obietnicę czegoś wielkiego i wprowadzającego zmiany, a z drugiej całkowitą mglistość. Ta właśnie kombinacja będzie rozbudzała wszelkiego rodzaju mgliste marzenia u twoich słuchaczy, którzy sami będą sobie dopowiadali różne rzeczy i widzieli to, co będą chcieli widzieć.

Postaraj się, by przedmiot twojego kultu był czymś nowym i świeżym, tak aby niewielu go rozumiało. Prawidłowo zrealizowana kombinacja niejasnych obietnic, mglistych, lecz kuszących pomysłów i ognistego entuzja-

zmu zamiesza w ludzkich duszach i dzięki temu wokół ciebie powstanie grupa.

KROK 2: UWYDATNIAJ TO, CO WIDOCZNE I ODCZUWALNE, ZAMIAST TEGO, CO WYMAGA MYŚLENIA

Z chwilą gdy ludzie zaczną się skupiać wokół ciebie, pojawią się dwa zagrożenia: znudzenie i sceptycyzm. Znudzenie sprawi, że ludzie pójdą gdzie indziej; sceptycyzm pozwoli im na dystans umożliwiający racjonalne przemyślenie tego, co im oferujesz, rozwianie mgły tak twórczo przez ciebie rozsnutej i odsłonięcie twoich pomysłów w całej krasie. Musisz rozpraszać nudę i oddalać cyników.

Najlepszym sposobem na to jest teatr lub inny środek tego typu. Otocz się luksusem, olśniewaj swych wyznawców zewnętrznymi przejawami przepychu, zasnuj ich oczy wizją spektaklu. To nie tylko zasłoni przed nimi bezsensowność twoich pomysłów, nieścisłości w twoim systemie wiary, ale również przyciągnie uwagę kolejnych wyznawców.

KROK 3: W CELU STWORZENIA STRUKTURY GRUPY ZAPOŻYCZAJ FORMY OD ZORGANIZOWANEJ RELIGII

Grono wyznawców twojego kultu rozszerza się, czas stworzyć formy organizacyjne. Znajdź drogę na jego uwznioślenie i złagodzenie. Zorganizowane religie od dawna cieszyły się niekwestionowanym autorytetem wśród szerokich rzesz ludzi i w dalszym ciągu się nim cieszą w naszym rzekomo świeckim stuleciu. Stwórz dla swych wyznawców rytuał, zorganizuj ich hierarchicznie, nadając tytuły, w których pobrzmiewają tony religijne, proś ich o ofiary, które wypełnią twoje szkatuły i zwiększą posiadaną przez ciebie władzę.

KROK 4: ZAKAMUFLUJ ŹRÓDŁO TWOICH DOCHODÓW

Twoja grupa rozrosła się, stworzyłeś jej strukturę przypominającą w swej formie strukturę Kościoła. Twoje szkatuły wypełniają się pieniędzmi wyznawców. W żadnym jednak wypadku nie powinieneś pokazać się jako człowiek pazerny na pieniądze i osiąganą dzięki nim władzę. W tym właśnie momencie musisz zakamuflować źródło swych dochodów.

Twoi wyznawcy chcą wierzyć, że jeśli będą szli za tobą, doznają czegoś dobrego. Otaczając się luksusem, stajesz się żywym dowodem na solidność twojego systemu wiary. Nigdy nie ujawniaj, że twoje bogactwo pochodzi z kieszeni wyznawców, przeciwnie, staraj się, by było świadectwem słuszności twoich metod.

KROK 5: UAKTYWNIJ ZASADĘ „MY PRZECIW NIM”

Grupa jest już duża i żywotna, staje się magnesem przyciągającym coraz więcej cząstek. Jednak jeśli nie będziesz ostrożny, zagnieździ się w niej inercja, czas i nuda zaś spowodują demagnetyzację grupy. By utrzymać jedność swych wyznawców, musisz teraz zrobić to, co robią wszystkie systemy wiary: uaktywnić zasadę „my przeciw nim”. Po pierwsze, musisz wzbudzić w swych wyznawcach wiarę, że są członkami ekskluzywnego klubu połączonymi więzami wspólnych celów. Następnie, by więzy te wzmocnić, trzeba wytworzyć przekonanie o istnieniu nieuchwytnego wroga pragnącego naszej zguby. Jeśli nie masz wrogów, to wymyśl jakiegoś.

Aby stać się założycielem nowej religii, trzeba mieć psychologicznie bezbłędne rozeznanie w zakresie pewnych przeciętnych typów dusz, które jeszcze się nie zorientowały, że powinny być razem.

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844–1900

Ludzie mają tak nieskomplikowane umysły i tak bardzo zdominowane przez ich bezpośrednie potrzeby, że oszuści zawsze znajdą wielu gotowych na to, by dać się oszukać.

NICCOLÒ MACHIAVELLI, 1469–1527

Przewagą szarlatana było to, że mnożyły się jednostki łatwowierne, że grupy jego zwolenników rozrastały się do rozmiarów masowych, gwarantując coraz większy zakres jego triumfów.

GRETE DE FRANCESCO, *Potęga szarlatana,* 1939

PRAWO 28

Klucze do władzy. Większość z nas to ludzie strachliwi. Chcemy unikać napięć i konfliktów, chcemy być przez wszystkich lubiani. Bierzemy pod uwagę odważne działania, jednak rzadko kiedy je realizujemy. Przerażają nas konsekwencje tego, co inni mogą sobie o nas pomyśleć, wrogość, jaką wywołamy, jeśli odważymy się wysunąć przed szereg.

Możemy maskować nasz strach, przedstawiając go jako troskę o innych, pragnienie, by nikogo nie zranić ani nie obrazić, ale faktycznie sytuacja jest całkiem odwrotna. W rzeczywistości jesteśmy zapatrzeni w siebie, martwimy się o siebie i o to, jak inni nas postrzegają. Z drugiej strony odwaga jest nakierowana na zewnątrz i często sprawia, że ludzie czują się swobodniej, ponieważ nie jest tak skrępowana i tak tłumiona. Nigdy nie wywołuje wrażenia niezdarności ani zażenowania. Podziwiamy zatem odważnych i wolimy znajdować się przy nich, ponieważ ich pewność siebie jest zaraźliwa i wyciąga nas poza sferę naszego życia wewnętrznego i refleksji.

Niewielu rodzi się odważnymi. Nawet Napoleon musiał pielęgnować ten nawyk na polu bitwy, wiedząc, że to kwestia życia i śmierci. Na scenie społecznej był niezdarny i bojaźliwy, jednak przełamał się i we wszystkich dziedzinach życia działał odważnie, ponieważ widział w tym potężną władzę, możliwość dosłownego wręcz powiększenia człowieka (nawet takiego jak Napoleon, który był ewidentnie niskiego wzrostu).

Musisz swoją odwagę praktykować i rozwijać. Często znajdziesz dla niej zastosowanie. Najlepszym miejscem na rozpoczęcie jest delikatny świat negocjacji, szczególnie takich rozmów, w których jesteś proszony o określenie swojej ceny. Jakże często zaniżamy własną wartość, żądając zbyt mało. Gdy Krzysztof Kolumb zaproponował, by dwór hiszpański sfinansował jego wyprawę do Ameryki, równocześnie wyszedł z szalenie odważnym żądaniem tytułu Wielkiego Admirała Oceanu. Dwór na to przystał.

Cena, jaką ustalił, była taka, jaką otrzymał – żądał, by traktowano go z szacunkiem, i tak się stało. Henry Kissinger także wiedział, że w trakcie negocjacji odważne żądania dają lepsze rezultaty niż zaczynanie od stopniowych ustępstw i dążenie do spotkania się w pół drogi. Swą wartość ustal na wysokim pułapie, a następnie ją podnoś.

Ludzie mają szósty zmysł do wyczuwania słabości innych. Jeśli w czasie pierwszego spotkania wykażesz gotowość do kompromisu, do cofania się, wówczas nawet w ludziach, którzy z natury nie są krwiożerczy, obudzisz duszę lwa. Wszystko zależy od postrzegania. Jeśli raz zostaniesz uznany za osobę szybko przechodzącą do defensywy, która gotowa jest negocjować i ugiąć się, będziesz bezlitośnie popychany. Zawsze lepiej już przy pierwszym wystąpieniu stworzyć odpowiednie wrażenie, odważnie przystąpić do działania.

Odważne posunięcia sprawiają, że wydajesz się większy i potężniejszy, niż w rzeczywistości jesteś. Jeśli twój ruch nadchodzi niespodziewanie, bezszelestnie i ze zwinnością węża, wówczas wywołuje jeszcze większy strach. Zastraszając za pomocą odważnych posunięć, tworzysz precedens: przy każdym następnym spotkaniu ludzie będą w defensywie, czekając z obawą na twoje następne uderzenie.

JAK ZWYCIĘŻAĆ W MIŁOŚCI

*Zauważyłam, że jesteście nieśmi*ali *wobec kobiet, które poruszyły wasze serca. Taka właściwość może mieć wpływ na burżuja, jednak serce kobiety światowej musicie atakować inną bronią (…). Mówię wam w imieniu kobiet: nie ma wśród nas takiej, która nie wolałaby w podejściu do niej nieco szorstkości niż nadmiernego nadskakiwania. Mężczyźni tracą, bałamucąc, więcej serc, niż cnota ratuje. Im bardziej nieśmiały jest wobec nas kochanek, w tym większym stopniu nasza duma każe nam go drażnić.*

Im więcej ma szacunku dla naszego oporu, tym więcej szacunku od niego żądamy. Chętnie byśmy wam, mężczyznom, powiedziały: „Ach, na Boga, nie myślcie, że jesteśmy aż tak cnotliwe; zmuszacie nas, byśmy w tym przesadzały (…). Wciąż staramy się ukryć fakt, że pozwoliłyśmy sobie na to, żeby nas kochano”. Postawcie kobietę w sytuacji, gdy mówi, że ulega jedynie gwałtownikowi lub w wyniku zaskoczenia. Przekonajcie ją, iż nieprawdą jest, że jej nie doceniacie, a wtedy wezmę odpowiedzialność za jej serce (…). Nieco więcej odwagi z waszej strony ułatwiłoby wam obojgu sprawę. Czy pamiętacie, co powiedział ostatnio M. de la Rochefoucauld: „Zakochany, rozsądny mężczyzna może postępować jak człowiek szalony, nie powinien jednak, a nawet nie może, zachowywać się jak idiota”.

MARZENIE:

Nie ma luk w postępowaniu lwa – jego ruchy są zbyt zwinne, jego szczęki zbyt szybkie i potężne. Nieśmiały zając zrobi wszystko, by uniknąć niebezpieczeństwa, jednak w swej spiesznej ucieczce wpada w pułapkę i wskakuje prosto w paszczę lwa.

RZECZYWISTOŚĆ:

Zdecydowanie sądzę, że lepiej być porywczym niż ostrożnym, fortuna bowiem jest kobietą i jeśli chce się ją posiąść, należy zrobić to siłą. Łatwo zauważyć, że prędzej pozwoli sobie na to, by ulec odważnemu niż takiemu, który działa na zimno. A zatem, tak jak w przypadku kobiety, zawsze sprzyja młodym, bo są mniej ostrożni, bardziej gwałtowni i biorą ją z większą zuchwałością.

NICCOLÒ MACHIAVELLI, 1469–1527

PRAWO 29

Klucze do władzy. Według kosmologii starożytnych Greków bogowie potrafili dokładnie przewidzieć przyszłość. Widzieli z najdrobniejszymi szczegółami wszystko, co ma się zdarzyć. Z drugiej strony ludzie byli postrzegani jako ofiary losu, więźniowie chwili i własnych emocji niezdolni do spostrzeżenia czegokolwiek poza bezpośrednim niebezpieczeństwem. Bohaterowie tacy jak Odyseusz, którzy potrafili wyjść poza teraźniejszość i planować kilka kroków naprzód, zdawali się przeciwstawiać losowi i w swej zdolności do określania przyszłości zbliżali się do bogów. To porównanie jest wciąż na czasie – ci spośród nas, którzy potrafią patrzeć dalej w przyszłość oraz cierpliwie wprowadzają swoje plany w życie, zdają się mieć jakąś boską moc.

Jednak większość ludzi jest zbyt mocno uwięziona w chwili, by planować z takim wyprzedzeniem, i dlatego ich zdolność do ignorowania bezpośredniego zagrożenia i przyjemności przekształca się w siłę. To siła wywodząca się ze zdolności do pokonywania naturalnej ludzkiej tendencji do reagowania na zdarzenia wtedy, kiedy mają miejsce, i do nauczenia się powstrzymywania własnej reakcji w przewidywaniu znaczniejszych zdarzeń nabierających kształtu poza bezpośrednim zasięgiem wzroku.

W roku 415 p.n.e. starożytni Ateńczycy zaatakowali Sycylię w przekonaniu, że wyprawa przyniesie im bogactwa, władzę i wspaniałe zakończenie szesnastoletniej wojny peloponeskiej. Nie wzięli pod uwagę niebezpieczeństw związanych z inwazją prowadzoną tak daleko od domu. Nie przewidzieli, że Sycylijczycy będą walczyć z zaciętością tym większą, że bitwy rozgrywały się na ich własnej ziemi, że wszyscy wrogowie Aten złączą się przeciw nim ani że wojna wybuchnie na kilku frontach, bardzo rozciągając ich siły.

Wyprawa sycylijska zakończyła się całkowitą klęską prowadzącą do zagłady jednej z najwspanialszych cywilizacji wszech czasów. Do klęski poprowadziło Ateńczyków ich serce, nie umysł. Widzieli jedynie okazję do chwały, a nie kryjące się w oddali niebezpieczeństwa.

Według kardynała de Retz: „Najpospolitszą przyczyną ludzkich błędów jest nadmierny strach przed bezpośrednimi niebezpieczeństwami i niedostateczna obawa przed tym, co w oddali". Ileż to błędów moglibyśmy uniknąć, gdybyśmy widzieli te odległe, czające się gdzieś w oddali niebezpieczeństwa – gdybyśmy widzieli, jak nabierają kształtów. Ileż to planów zostałoby natychmiast zaniechanych, gdybyśmy wiedzieli, że unikając drobnego niebezpieczeństwa, pakujemy się w wielkie. Władza polega zatem nie na tym, co czynisz, ale czego nie robisz, na powstrzymaniu się od pospiesznych i niemądrych ruchów, których musisz zaniechać, nim wciągną cię w większe kłopoty. Przed przystąpieniem do działania zrób szczegółowy plan – niech mgliste plany nie staną się przyczyną niepowodzenia. Czy może to mieć niezamierzone konsekwencje? Czy narobię sobie nowych wrogów? Czy ktoś inny skorzysta z mojego wysiłku? Nieszczęśliwe zakończenia są znacznie pospolitsze niż szczęśliwe – niech cię nie zwiedzie szczęśliwe zakończenie, jakie sam sobie wymyśliłeś.

Nie pojawią się pokusy wynikające z emocji ani z pragnienia improwizacji, jeśli potrafisz spojrzeć kilka kroków naprzód i zaplanujesz wszystkie swoje ruchy aż do końca. Twoja dokładność sprawi, że pozbędziesz się nerwowości i niejasności stanowiących podstawową przyczynę niepowodzenia tylu ludzi. Widzisz więc zakończenie i nie tolerujesz żadnych odchyleń.

DWIE ŻABY

Dwie żaby mieszkały w tym samym stawie. Kiedy zaczął wysychać podgrzewany promieniami letniego słońca, opuściły go i postanowiły razem poszukać innego domu. Kiedy tak sobie szły, natrafiły na głęboką studnię pełną wody. Na ten widok pierwsza żaba powiedziała: „Chodź, zejdziemy i w tej studni zrobimy sobie dom. Ona da nam schronienie i pożywienie". Druga ostrożnie odpowiedziała: „Ale przypuśćmy, że woda nie będzie nam sprzyjać, i jak wtedy wyjdziemy z takiej głębi?". Nie rób nic bez zastanowienia się nad konsekwencjami.

EZOP, *Bajki,* VI w. p.n.e.

*Kto wróżki pyta o przyszłość, mimo w*oli *udziela osobistych informacji dotyczących nadchodzących zdarzeń tysiąckroć bardziej dokładnych niż wszystko, co mógłby powiedzieć.*

WALTER BENJAMIN, 1892–1940

MARZENIE:

Bogowie na górze Olimp. Spoglądając z chmur na ludzkie poczynania, z wyprzedzeniem widzą zakończenie wszystkich wielkich marzeń prowadzących do katastrofy i nieszczęścia. Śmieją się z naszej niezdolności do spojrzenia poza aktualną chwilę i z tego, jak się łudzimy.

RZECZYWISTOŚĆ:

O ile łatwiej nigdy się w nic nie pakować, niż z czegoś wykaraskać! Powinniśmy postępować inaczej niż trzcina, która w chwili pojawienia się wpierw wystrzela w górę długimi, prostymi łodygami, ale potem, jakby się zmęczyła (…), ciasno zagęszcza się, wskazując, że nie ma już wcześniejszego wigoru i prężności. Powinniśmy zaczynać delikatnie i spokojnie, zachowując naszą energię na spotkanie, a energię pchnięcia na zakończenie roboty. Na początku to my kierujemy sprawami i trzymamy je w naszej władzy. Często jednak z chwilą kiedy zaczynają nabierać rozpędu, to one nami kierują i pociągają za sobą.

MONTAIGNE, 1533–1592

PRAWO 30

Klucze do władzy. Człowiek po raz pierwszy uświadomił sobie istnienie jakiejś nieznanej mu potęgi w efekcie prymitywnej styczności z naturą – błysk pioruna na niebie, niespodziewana powódź, szybkość i gwałtowność dzikich zwierząt. Te siły nie wymagały myślenia i planowania – przerażały nas swym niespodziewanym pojawieniem się, wdziękiem, władzą nad życiem i śmiercią. Wciąż jest to ten rodzaj władzy, jaki zawsze chcieliśmy naśladować. Dzięki nauce i technologii odtworzyliśmy szybkość i szlachetną władzę natury, jednak wciąż czegoś brakuje: nasze maszyny są głośne i niestabilne, ujawniają wkładany w pracę wysiłek. Nawet najlepsze twory technologii nie mogą wykorzenić naszego zafascynowania rzeczami, które poruszają się z łatwością i bez wysiłku. Władza dzieci sprawiająca, że naginamy się do ich woli, bierze się z ich uwodzicielskiego uroku, jaki odczuwamy w obecności stworzeń mniej refleksyjnych i bardziej wdzięcznych niż my sami. Nie jesteśmy zdolni cofnąć się do takiego stanu, ale jeśli możemy stworzyć wrażenie tego rodzaju łatwości, to u innych możemy wywołać podobny rodzaj prymitywnego strachu zmieszanego z podziwem, jaki natura zawsze wzbudzała u ludzi.

Jeden z pierwszych europejskich pisarzy, który rozwinął tę zasadę, pochodził z najbardziej nienaturalnego ze środowisk, z renesansowego dworu. Baldassare Castiglione w *Dworzaninie* opublikowanym w 1528 roku opisuje niezwykle wyszukane i sformalizowane maniery doskonałego mieszkańca dworu. Jednocześnie Castiglione wyjaśnia, że dwór musi wykonywać te gesty w sposób określany przez niego jako *sprezzatura*, umiejętność sprawiania, że to, co trudne, wydaje się łatwe. Zachęca dworzanina do „(…) ćwiczenia we wszystkim pewnej nonszalancji, która skrywa całe mistrzostwo i czyni wszystko, co się mówi lub robi, pozornie nierozmyślnym i robionym bez wysiłku”. Podziwiamy dokonanie jakiegoś

niezwykłego czynu, jednak nasz podziw zwiększa się dziesięciokrotnie, jeśli jest on dokonany w sposób naturalny i pełen wdzięku.

Założenie sprezzatury ma znaczenie dla wszystkich form władzy, ponieważ władza żywotnie uzależniona jest od wyglądu i iluzji, jaką się stwarza. Twoje publiczne działania są jak dzieła sztuki: muszą przyciągać wizualnie, muszą wywoływać oczekiwanie, a nawet bawić. Gdy odkrywasz wewnętrzne mechanizmy swego postępowania, stajesz się tylko jednym z wielu śmiertelników. Nie wzbudza podziwu i grozy to, co jest zrozumiałe – mówimy sobie, że moglibyśmy zrobić to samo, gdybyśmy mieli czas i pieniądze. Unikaj pokusy pokazywania, jak jesteś mądry – znacznie rozsądniej jest ukrywać mechanizmy swej mądrości.

Istnieje jeszcze jeden powód, dla którego wskazane jest ukrywanie swych skrótów i sztuczek: z chwilą rozpowszechnienia tej informacji dajesz ludziom do ręki pomysły, które mogą wykorzystać przeciwko tobie. Tracisz przewagę, jaką daje milczenie. Zazwyczaj chcemy, żeby świat wiedział, co zdziałaliśmy – chcemy, by nasza próżność została nagrodzona przez pochwałę naszej ciężkiej pracy i przemyślności. Możemy nawet pragnąć współczucia za czas, jaki zajęło nam osiągnięcie mistrzostwa. Należy nauczyć się panowania nad naszą naturalną tendencją do klepania, co ślina na język przyniesie, ponieważ często rezultat jest odwrotny do tego, czego oczekiwaliśmy. Pamiętaj: im więcej tajemniczości otacza twoje działania, tym groźniejsza wydaje się twoja władza. Sprawiaj wrażenie jedynego, który może zrobić to, co robisz – pozory posiadania tego daru na wyłączność mają niezwykłą siłę. Ponieważ realizujesz swoje cele z wdziękiem i łatwością, ludzie wierzą, że gdybyś tylko miał ochotę włożyć trochę więcej wysiłku, mógłbyś osiągnąć znacznie więcej. To wzbudza nie tylko podziw, ale i pewien strach. Twoja władza jest niewzruszona – nikt nie jest w stanie określić jej granic.

Napisanie wersetu [poezji] zajmie nam pewnie wiele godzin. Jeśli jednak nie będzie wyglądał na zrodzony w jednej chwili, wówczas nasza mozolna praca na nic się zda.

WILLIAM BUTLER YEATS, *Adam's Curse,* 1865–1939

Utrzymuj w tajemnicy zakres swych umiejętności. Człowiek mądry, jeśli w ogóle pragnie być szanowanym, nie dopuszcza do pełnego ujawnienia swej wiedzy i umiejętności. Pozwala je poznać, lecz nie zrozumieć. Nikt nie musi znać pełnego zakresu jego umiejętności, ponieważ mógłby się rozczarować. Nikt nigdy nie powinien mieć okazji do ich całkowitego poznania. Domysły i wątpliwości dotyczące jego talentów wzbudzają więcej szacunku niż pełna ich znajomość, nawet jeśli talenty są największe.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

MARZENIE:

Koń wyścigowy. Z bliska widzielibyśmy napięcie, wysiłek włożony w opanowanie konia, spracowany, obolały oddech. Ale z dystansu, z naszych miejsc na widowni, widać sam wdzięk pędzący w powietrzu. Utrzymuj innych na dystans, a będą widzieli jedynie łatwość, z jaką się poruszasz.

RZECZYWISTOŚĆ:

Niezależnie od tego, jakiemu działaniu towarzyszy [nonszalancja], bez względu na to, jak to działanie jest trywialne, nie tylko odsłania zdolności danej osoby, ale także bardzo często sprawia, że uważa się je za znaczniejsze niż w rzeczywistości. Tak się dzieje, ponieważ obserwatorzy wierzą, że człowiek, który z łatwością sobie radzi, musi posiadać znacznie większe umiejętności niż oni.

BALDASSARE CASTIGLIONE, 1478–1529

PRAWO 31

Klucze do władzy. Słowa takie jak „wolność”, „opcja” i „wybór” przywołują na myśl mnóstwo możliwości znacznie wykraczających poza rzeczywiste korzyści, jakie się z nimi wiążą. Kiedy przyjrzymy się im bliżej, okaże się, że nasze możliwości wyboru – na rynku, w czasie wyborów, w pracy – zdają się mieć wyraźne ograniczenia: często jest to kwestia wyboru między A i B, podczas gdy w polu widzenia brak reszty alfabetu. To jednak wystarczy, by migotał najmniejszy płomyk nadziei na dokonanie wyboru, byśmy raczej nie zwracali uwagi na to, że brakuje pozostałych opcji. Dla mądrych i przebiegłych stanowi to olbrzymią okazję do oszustwa. Ludziom, którzy dokonują wyboru między kilkoma opcjami, trudno uwierzyć, że są manipulowani lub oszukiwani. Oni nie widzą, że pozwalasz im na niewielką dozę wolności w zamian za możliwość narzucenia w znacznie większym stopniu własnej woli. Częścią twojego podstępu powinno być zatem określanie wąskiego przedziału możliwości wyboru.

Poniżej zamieszczamy jedne z bardziej powszechnych form panowania nad możliwościami wyboru.

Zabarwić wybór. Była to ulubiona technika Henry’ego Kissingera. Jako sekretarz stanu prezydenta Nixona Kissinger uważał się za lepiej poinformowanego niż jego szef. Gdyby jednak próbował decydować o polityce, mógłby obrazić, a na pewno wyprowadzić z równowagi, tego czującego się wciąż niepewnie człowieka. Kissinger występował zatem z propozycją trzech lub czterech rozwiązań w odniesieniu do każdej sytuacji i przedstawiał je w taki sposób, że to, które sam preferował, w porównaniu z innymi zawsze zdawało się najlepsze. Raz za razem Nixon wpadał w pułapkę, nigdy nie podejrzewając, że szedł w tę stronę, w którą popychał go Kissinger.

Zmuszać opornego. Technika skuteczna w stosunku do dzieci i innych upartych osób, które lubią postępować odwrotnie, niż się je poprosi. Popy-

chajcie ich do dokonania wyboru tego, o co wam chodzi, pozorując, że wolicie coś zupełnie przeciwnego.

Zmieniać pole gry. W 1860 roku John D. Rockefeller postanowił stworzyć monopol naftowy. Gdyby próbował wykupywać mniejsze przedsiębiorstwa naftowe, te zorientowałyby się w jego poczynaniach i stawiły opór. Zaczął więc potajemnie skupować firmy kolejowe, zajmujące się transportem ropy. Rockefeller zmienił pole gry w ten sposób, że jedyny wybór, jaki mieli drobni producenci ropy, był taki, jaki on im narzucał.

Zmniejszać możliwość wyboru. Podnoście cenę za każdym razem, gdy nabywca się waha i mija kolejny dzień. To doskonały manewr negocjacyjny do zastosowania wobec chronicznie niezdecydowanych, którzy dadzą się złapać na koncepcję, że dziś zrobią lepszy interes, niż gdyby czekali do jutra.

Słaby człowiek nad przepaścią. Ta taktyka jest podobna do „zabarwiania wyboru", jednak w odniesieniu do słabych i niezdecydowanych musisz być bardziej agresywny. Należy pracować nad ich emocjami – stosować strach i przerażenie, by pobudzić ich do działania. Spróbuj przemówić im do rozsądku, a znajdą sposób na zwlekanie.

Opiszcie wszelkiego rodzaju niebezpieczeństwa, przesadzajcie w ich rozmiarach ile się da, aż zobaczą niezgłębioną otchłań w każdym kierunku poza jednym – tym, w którym chcecie, żeby poszli.

Zastawianie pułapek. Jest to klasyczna technika prawników sądowych: adwokat wskazuje świadkowi możliwość wyboru jednego z dwóch wyjaśnień zdarzenia, przy czym oba te wyjaśnienia dają podstawę do zakwestionowania zeznań. Świadkowie muszą odpowiadać na pytania adwokatów, a cokolwiek by powiedzieli, będzie dla nich niekorzystne. Kluczem do tego działania jest szybkie uderzanie: pozbawienie ofiary czasu na przemyślenie sposobu ucieczki. Miota się wówczas między zastawionymi pułapkami i kopie własny grób.

*Kiedyś J.P. Morgan senior opowiedział jubilerowi o znajomej, dla której chciał kupić perłową szpilkę. Zaledwie kilka tygodni później jubiler natrafił na wspaniałą perłę. Należycie ją oprawił i wysłał Morganowi razem z rachunkiem na pięć tysięcy dolarów. Następnego dnia paczka została zwrócona. Na dołączonej kartce Morgan napisał: „Podoba mi się szpilka, ale nie podoba mi się cena. Je*śli *przyjmie pan czek na cztery tysiące dolarów, proszę odesłać pudełko z nieuszkodzoną plombą". Wściekły jubiler nie przyjął czeku i z niesmakiem odesłał posłańca. Otworzył pudełko, by*

zabrać niechcianą szpilkę, tymczasem zamiast niej zobaczył czek na pięć tysięcy dolarów.

CLIFTON FADIMAN, *Bartlett's Book of Anecdotes,* 1985

Niemiecki kanclerz Bismarck wściekły na nieustanną krytykę ze strony Rudolfa Virchowa (niemieckiego patologa i liberalnego polityka) wysłał swych sekundantów do uczonego, by wyzwać go na pojedynek. „Jako strona wyzwana mam prawo wyboru broni – powiedział Virchow. – I wybieram tę". Trzymał w powietrzu dwie duże i wyraźnie jednakowe kiełbasy. „Jedna z nich – kontynuował – jest zarażona śmiercionośnymi bakteriami; druga jest całkiem zdrowa. Niech Jego Ekscelencja zdecyduje, którą chce zjeść, a ja zjem tę drugą". Niemal natychmiast nadeszła odpowiedź, że kanclerz postanowił odwołać pojedynek.

CLIFTON FADIMAN, *Bartlett's Book of Anecdotes,* 1985

MARZENIE:

Rogi byka. Byk zapędza cię w róg swoimi rogami – nie pojedynczym rogiem, przed którym można by uciec, lecz dwoma, spomiędzy których nie ma ucieczki. Ruch w prawo lub ruch w lewo i w każdym wypadku trafiasz na ich ostre końce, by w efekcie zostać przekłutym.

RZECZYWISTOŚĆ:

Zarówno rany, jak i wszelkie inne zło, jakie człowiek sam sobie spontanicznie i dobrowolnie zadaje, są na dłuższą metę mniej bolesne od tych, jakie zadają inni.

NICCOLÒ MACHIAVELLI, 1469–1527

PRAWO 32

Klucze do władzy. Marzenia nie mogą funkcjonować samodzielnie. Muszą za tło mieć monotonię i powszedniość. To właśnie uciążliwość codziennej rzeczywistości pozwala wyobraźni zakorzenić się i rozkwitać.

Osoba, która potrafi wydobyć wyobraźnię z uciążliwej codzienności, ma dostęp do niewypowiedzianej władzy. Poszukując wizji, które zachwycą masy, należy mieć na widoku banalną prawdę, która ciąży nam wszystkim. Nie daj się zwieść zachwycającym obrazom ludzi i ich życia, jakie sami sobie wymyślają. Szukaj, gdzie się da, tego, co ich zniewala. Kiedy już to znajdziesz, będziesz miał w ręce magiczny klucz, który da ci wielką władzę.

Chociaż zmieniają się czasy i ludzie, to możemy zapoznać się z kilkoma przykładami uciążliwej rzeczywistości, z jakimi mamy do czynienia, oraz oferowanymi przez nie szansami zdobycia władzy.

MARZENIE:

Nagła transformacja spowoduje za jednym zamachem całkowitą zmianę czyjegoś losu, pomijając pracę, szczęście, poświęcenie oraz czas.

Oczywiście jest to *par excellence* marzenie szarlatanów, którzy do dziś kręcą się między nami.

RZECZYWISTOŚĆ:

Zmiany zachodzą powoli oraz stopniowo. Wymagają ciężkiej pracy, nieco szczęścia, sporej dozy poświęcenia oraz dużo cierpliwości.

MARZENIE:

Możemy wejść do całkiem nowego świata kierującego się zupełnie innymi zasadami i obiecującego przygodę.

RZECZYWISTOŚĆ:

Społeczeństwo ma swoje jasno sprecyzowane zasady i granice. Rozumiemy te ograniczenia i wiemy, że codziennie musimy poruszać się wewnątrz tych samych znanych nam kręgów.

Na początku XVIII wieku cały Londyn aż szumiał od plotek na temat tajemniczego obcokrajowca, młodego człowieka o nazwisku George Psalmanazar. Przybył z krainy, która dla większości Anglików była zupełnie baśniowa: z wyspy Formoza (obecnie Tajwan) leżącej u wybrzeży Chin. Uniwersytet oksfordzki zatrudnił Psalmanazara do nauki języka używanego na wyspie, kilka lat później przybysz napisał książkę – natychmiast stała się bestsellerem – na temat historii i geografii Formozy. Angielska rodzina królewska przyjmowała młodego człowieka i wszędzie, gdzie się udał, zabawiał gospodarzy fantastycznymi opowieściami o swym kraju rodzinnym.

Jednak po śmierci Psalamanazara z jego testamentu wyczytano, że był zaledwie zwykłym Francuzem o bujnej wyobraźni. Wszystko, co o Formozie opowiadał, było wytworem jego fantazji. Wymyślił skomplikowaną opowieść, która zaspokajała zapotrzebowanie angielskiej publiczności na to, co egzotyczne i dziwne. Istniejąca w brytyjskiej kulturze ostra kontrola niebezpiecznych ludzkich marzeń dała mu doskonałą szansę wykorzystania wyobraźni Anglików.

MARZENIE:

Nagła zmiana tego niemożliwego do zaakceptowania faktu.

RZECZYWISTOŚĆ:

Śmierć. Martwych nie da się ożywić, nie da się zmienić przeszłości.

Piękno i znaczenie sztuki Vermeera już dawno zostały uznane, jednak jego dzieł jest mało i są one niezmiernie rzadkie. Niemniej jednak w latach 30. ubiegłego wieku obrazy Vermeera zaczęły pojawiać się na rynku sztuki. Wzywano ekspertów, by je sprawdzili, a ci stwierdzili, że są prawdziwe. To

było jak wskrzeszenie Łazarza: dziwnym sposobem przywrócono Vermeera do życia. Przeszłość uległa zmianie.

Dopiero później wyszło na jaw, że nowe obrazy Vermeera były dziełem holenderskiego fałszerza w średnim wieku – Hansa van Meegerena. Wybrał Vermeera do swego niecnego procederu, ponieważ rozumiał marzenia. Obrazy wydawały się autentyczne właśnie dlatego, że publiczność i eksperci tak bardzo chcieli wierzyć, że są prawdziwe.

Pamiętaj: kluczem do marzeń jest dystans. To, co odległe, jest powabne i obiecujące, proste i bezproblemowe. Zatem to, co możesz zaoferować, powinno być nieuchwytne. Nie pozwól, by było zbyt powszechnie znane, ma być odległym mirażem znikającym, gdy naiwny podchodzi zbyt blisko. Będąc fałszerzem marzeń, pozwól swej ofierze podejść na tyle blisko, by mogła popatrzeć i poczuć pokusę, lecz trzymaj ją na tyle daleko, by dalej marzyła i pragnęła.

> *Je*śli *chcesz opowiadać kłamstwa, w które ludzie uwierzą, nie mów im prawdy, której nie dadzą wiary.*
>
> CESARZ JAPONII TOKUGAWA IEYASU, XVII w.

MARZENIE:

Księżyc. Nieosiągalny, ciągle zmieniający kształt, znikający. Patrzymy nań, wyobrażamy sobie, zastanawiamy się i wzdychamy – nigdy niepoznany do końca, stały inspirator marzeń. Nie proponuj tego, co oczywiste. Obiecuj księżyc.

RZECZYWISTOŚĆ:

Kłamstwo jest wabikiem, wymysłem, który może być przekształcony w marzenie. Może być ubrane w szaty mistycznych koncepcji. Prawda to zimny, trzeźwy fakt, nie tak łatwy do wchłonięcia. Kłamstwo jest smaczniejsze. Najbardziej znienawidzoną osobą na świecie jest ta, która zawsze mówi prawdę, która nigdy nie opowiada bajek (…). Odkryłem, że znacznie ciekawiej i korzystniej jest opowiadać bajki, niż mówić prawdę.

JOSEPH WEIL, *The Yellow Kid,* 1877–1976

PRAWO 33

Znajdowanie słabych punktów. Strategiczny plan działania. Wszyscy posiadamy jakąś odporność. Żyjemy pod pancerzem mającym nas stale chronić przed zmianami oraz niepożądanymi działaniami przyjaciół i konkurentów. Niemniej jednak jedną z najważniejszych rzeczy, jakie należy sobie uświadomić na temat ludzi, jest to, że wszyscy mają słabości, że jakaś część ich psychologicznego pancerza nie stawia oporu, że nagnie się do twojej woli, jeśli ją znajdziesz i przyciśniesz. Niektórzy ludzie otwarcie mówią o swych słabościach, inni je ukrywają. Ci, którzy je ukrywają, to często ci sami, których najłatwiej rozbroić dzięki temu specyficznemu fragmentowi ich pancerza.

Planując swój atak, miej na uwadze poniższe zasady:

Zwracaj uwagę na gesty i nieświadome sygnały. Jak zauważył Zygmunt Freud: „Żaden śmiertelnik nie jest w stanie zachować tajemnicy. Jeśli nieme są jego usta, to mówi opuszkami palców; zdrada wypływa z niego wszystkimi porami". To bardzo ważna uwaga dla poszukiwaczy ludzkich słabości – ujawniają się one przez pozornie nieistotne gesty i przepływające słowa.

Klucz nie leży w tym, czego szukasz, lecz w tym, gdzie i jak szukasz. Codzienne rozmowy dostarczają największych zasobów wiedzy o słabości, więc naucz się słuchać.

Jeśli podejrzewasz, że ktoś ma jakiś szczególnie słaby punkt, wysonduj go w sposób pośredni. Ćwicz swoje oczy w poszukiwaniu szczegółów – obserwuj, jakie ktoś daje kelnerowi napiwki, co go zachwyca, szukaj informacji ukrytych w sposobie ubierania. Odkryj idoli tych ludzi, sprawdź, co wielbią i ile by poświęcili, by to posiąść – być może będziesz spełniać ich marzenia. Pamiętaj: niewiele da się wywnioskować ze świadomego zachowania, ponieważ wszyscy staramy się ukrywać nasze słabości. To, co

chcemy wiedzieć, wypływa w różnych drobiazgach poza naszą świadomą kontrolą.

Odnajdź bezradne dziecko. Większość słabości rozwija się w dzieciństwie, zanim zacznie się formować system obronny. Być może dziecko było rozpieszczane lub zaspokajano jakieś szczególne jego zachcianki, a może pewne potrzeby emocjonalne były pomijane; w miarę dorastania folgowanie zachciankom lub pewne braki mogą zostać uśpione, lecz nigdy nie znikną. Znajomość dziecięcych potrzeb daje ci potężny klucz do słabości danej osoby.

Sygnałem informującym o istnieniu takiej słabości są emocje z nią związane, jeśli jej dotkniesz, dana osoba zareaguje jak dziecko. Zatem zwracaj uwagę na wszelkie zachowania, z których należałoby wyrosnąć.

Szukaj kontrastów. Wyraziste cechy często skrywają coś całkiem przeciwnego. Ludzie, którzy walą się w piersi, są często wielkimi tchórzami; nerwowi często aż piszczą do przygód. Sondując to, co się znajduje poza pozorami, często znajdziesz ludzkie słabości przeciwne do wartości, jakie pokazują na zewnątrz.

Wypełnij pustkę. Dwa podstawowe braki emocjonalne, jakie należy wypełnić, to niepewność i nieszczęście. Ludzie niepewni to frajerzy w każdej klasyfikacji społecznej. Jeśli chodzi o chronicznie nieszczęśliwych, należy poszukać korzeni ich nieszczęścia. Zarówno niepewni, jak i nieszczęśliwi to ludzie najmniej zdolni do ukrycia swych słabości. Zdolność do wypełnienia ich emocjonalnej pustki to źródło wielkiej, a do tego bezterminowej władzy.

Zaspokajaj emocje nie do opanowania. Emocją niedającą się opanować może być paranoiczny strach – strach nieproporcjonalny do sytuacji – lub wszelkie bodźce podstawowe, jak żądza, pazerność, próżność czy nienawiść. Ludzie znajdujący się w szponach tych emocji często nie są w stanie zapanować nad sobą i to ty możesz przejąć panowanie nad nimi.

LEW, KOZIOŁ I LIS

Doliną lew kozła gonił. Prawie go złapał i rozmarzonymi oczyma widział już pewny i satysfakcjonujący posiłek. Wydawało się prawie niemożliwe, by ofiara uciekła, albowiem głęboki parów stanął na ich drodze. Jednak zwinny kozioł, zebrawszy wszystkie swoje siły, wyskoczył jak strzała z łuku ponad rozpadliną i stanął na skalistym zboczu po drugiej stronie. Nasz lew ledwie się zatrzymał. Jednak w tym momencie u jego boku pojawił się przyjaciel. Tym przyjacielem był lis. „Co! – rzekł. –

Z twoją siłą i zwinnością, czy to możliwe, byś uległ słabemu kozłowi? Musisz jedynie chcieć, a osiągniesz cuda. Choć przepaść jest głęboka, to jestem pewien, że poradzisz sobie z nią, jeśli tylko podejdziesz do sprawy sumiennie. Mam nadzieję, że wierzysz w moją bezinteresowną przyjaźń. Nie naraziłbym twojego życia na niebezpieczeństwo, gdybym nie był świadom twojej siły i zwinności". W lwie krew się zagotowała. Z całej siły wyskoczył w powietrze. Nie był jednak w stanie pokonać rozpadliny, poleciał głową w dół i zginął. Co wówczas zrobił jego drogi przyjaciel? Ostrożnie zszedł na dno parowu i tam, na otwartej przestrzeni i wolnym powietrzu, widząc, że lwu niepotrzebne już są pochlebstwa ani uległość, wziął się do roboty, by złożyć ostatni, smutny hołd swemu zmarłemu przyjacielowi; w ciągu miesiąca oczyścił kości do cna.

IWAN KRYŁOW, *Bajki rosyjskie,* 1768–1844

MARZENIE:

Słabe punkty. Twój wróg posiada tajemnice, których strzeże, o których sądzi, że nigdy ich nie ujawni. Jednak one wymykają się w taki sposób, jakiego nie jest w stanie powstrzymać. Gdzieś tam, w jego głowie, w sercu, w jego brzuchu jest jakaś szczelina słabości. Kiedy ją znajdziesz, wystarczy włożyć tam kciuk i dowolnie nim wiercić.

RZECZYWISTOŚĆ:

Należy znaleźć słabe punkty każdego człowieka. To sztuka uruchamiania woli działania; wymaga więcej umiejętności niż zdecydowania. Musisz wiedzieć, w które miejsce trafić. Każdy czyn wolicjonalny wynika z jakiejś motywacji, która różni się w zależności od smaku. Wszyscy ludzie wielbią jakiegoś bożka. Dla niektórych jest nim sława, dla innych własny interes, dla większości to przyjemność. Wprawa polega na rozpoznaniu tych bożków, by włączyć ich do gry. Znajomość źródeł motywacji ludzi jest dla ciebie kluczem do ich woli.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 34

Klucze do władzy. Jako dzieci zaczynamy nasze życie z wielkimi nadziejami, wszystkiego oczekując i żądając od świata. Na ogół trwa to do czasu naszego pierwszego zetknięcia się ze społeczeństwem, gdy rozpoczynamy kariery. Jednak w miarę dojrzewania doświadczane przez nas odmowy i niepowodzenia powodują powstawanie granic, które z czasem tylko się utrwalają. Oczekując od świata coraz mniej, akceptujemy ograniczenia, które w rzeczywistości sami na siebie nakładamy. Zaczynamy płaszczyć się i przepraszać za każdą najprostszą prośbę. Rozwiązaniem problemu takiego kurczącego się horyzontu jest zmuszenie się do ruchu w przeciwną stronę – do pomniejszania niepowodzeń i ignorowania ograniczeń, zmuszenie się do żądania i oczekiwania tego wszystkiego, czego oczekiwaliśmy jako dzieci. Aby to osiągnąć, musimy zastosować wobec siebie szczególną strategię. Nazwijmy ją „strategią korony".

Strategia korony opiera się na prostym łańcuchu przyczyn i skutków: jeśli uwierzymy, że jesteśmy predestynowani do wielkich rzeczy, to nasza wiara będzie promieniowała na zewnątrz, tak jak korona, która tworzy swoistą aurę wokół króla. Wypływająca z nas aura zarazi znajdujących się wkoło ludzi, którzy zaczną sądzić, że musi istnieć jakiś powód, byśmy odczuwali taką pewność siebie.

Na przestrzeni dziejów ludziom niskiego pochodzenia, takim jak Teodor z Bizancjum, Kolumbowi, Beethovenowi, Disraeliemu, udawało się uruchamiać strategię korony; mieli tak silne przekonanie o swej wielkości, że stało się ono samospełniającą się przepowiednią. Sztuczka jest prosta: należy być owładniętym wiarą w siebie. Postępuj jak król, nawet jeśli zdajesz sobie sprawę, że to jest samooszukiwanie się. Istnieje szansa, że tak będziesz traktowany.

Korona może odseparować cię od innych ludzi, jednak to od ciebie zależy, czy separacja będzie prawdziwa: musisz zachowywać się inaczej, demonstrując dystans do tych, którzy znajdują się wokół ciebie. Sposób na podkreślenie swej inności polega na tym, by zawsze, niezależnie od okoliczności, postępować z godnością.

Królewska postawa nie powinna być mylona z arogancją. Mogłoby się wydawać, że arogancja jest przypisana królowi, jednak w rzeczywistości zdradza tylko niepewność. Jest czymś zupełnie przeciwnym królewskiemu zachowaniu.

W rzeczy samej, godność jest maską, którą należy przybrać w trudnych okolicznościach: tak jakby nic nie mogło cię dotknąć, a na odpowiedź miałbyś nieskończenie dużo czasu. To poza mająca niezwykłą siłę.

Wreszcie, w celu wzmocnienia wewnętrznych trików psychologicznych wykorzystywanych do tworzenia wizji królewskiego zachowania, istnieją strategie skierowane na zewnątrz mające na celu pomoc w tworzeniu takiego efektu. Po pierwsze, strategia Kolumba: zawsze wychodzić z odważnymi żądaniami. Ustalaj swoją cenę wysoko i nie wahaj się. Po drugie, w godny sposób kieruj się do najważniejszej osoby w budynku. To natychmiast ustawia cię na tej samej płaszczyźnie, na której znajduje się naczelny dyrektor, którego atakujesz. To strategia Dawida i Goliata: wybierając sobie wielkiego przeciwnika, tworzysz wrażenie własnej wielkości.

Po trzecie, tym, którzy zajmują wyższą pozycję, daj jakiś podarunek. To właśnie strategia tych, którzy mają jakiegoś patrona: dając podarunek swemu patronowi, mówisz w zasadzie, że jesteś mu równy.

Pamiętaj: od ciebie zależy, jaką cenę dla siebie ustalisz. Poproś o mniej i tyle dostaniesz. Poproś o więcej, a wyślesz sygnał, że jesteś wart królewskiej zapłaty. Nawet ci, którzy odrzucą twoją ofertę, będą cię szanowali za pewność siebie. W rezultacie kiedyś ten szacunek opłaci się w sposób, jakiego nie jesteś w stanie sobie wyobrazić.

*Wszyscy wielcy oszuści zawdzięcz*ali *swą władzę pewnemu godnemu uwagi zdarzeniu. W chw*ili *dokonywania oszustwa b*yli *opanowani wiarą w siebie. To właśnie prowadzi do tak cudownego i pociągającego wszystkich wkoło sposobu wypowiadania się.*

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844–1900

Nigdy nie trać szacunku dla siebie ani nie bądź w zbytniej zażyłości ze sobą, gdy jesteś sam. Niech twoja własna prawość pozostanie dla ciebie standardem uczciwości i niech bardziej zależy od ostrości własnego osądu samego siebie niż od wszelkich

zewnętrznych zasad. Wstrzymaj się od wszelkiego niegodnego zachowania bardziej z szacunku dla własnych cnót niż z powodu ograniczeń narzuconych z zewnątrz. Podziwiaj samego siebie, a nie będziesz potrzebował wyimaginowanego nauczyciela Seneki.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

MARZENIE:

Korona. Umieść ją na głowie, a przyjmiesz inną pozę – spokojną, jednak promieniującą pewnością siebie. Nigdy nie okazuj wątpliwości, nosząc koronę, nie trać godności, bo przestanie ci pasować. Będzie sprawiała wrażenie, że jest przeznaczona dla kogoś bardziej godnego. Nie czekaj na koronację, najwięksi cesarze sami się koronują.

RZECZYWISTOŚĆ:

Każdy powinien sprawiać królewskie wrażenie po swojemu. Niech wszelkie twoje działania, nawet jeśli nie są królewskimi czynami, będą po swojemu godne króla. W swych działaniach bądź majestatyczny, wyniosły w swych myślach, a we wszystkim, co robisz, pokaż, że jesteś godny tego, by być królem, nawet jeśli w rzeczywistości nim nie jesteś.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 35

Klucze do władzy. Czas to sztuczne pojęcie, które sami stworzyliśmy, by bezgraniczną wieczność i przestrzeń kosmiczną uczynić łatwiejszymi do zniesienia, bardziej ludzkimi. Od chwili kiedy stworzyliśmy pojęcie czasu, jesteśmy również w stanie do pewnego stopnia kształtować go, bawić się nim. Czas dziecka jest długi i powolny, ogarnia wielkie przestrzenie. Czas dorosłego mija przerażająco szybko. A zatem zależy on od punktu widzenia, który, jak wiemy, można dowolnie zmieniać. Jest to pierwsza rzecz, jaką należy zrozumieć, ucząc się sztuki planowania czasu.

Istnieją trzy rodzaje czasu, jakie spotykamy: każdy stwarza problemy, które można rozwiązać dzięki umiejętności i wprawie. Zatem przede wszystkim mamy długi czas, rozwleczony, i ciągnący się latami, do którego trzeba podchodzić cierpliwie i delikatnie nim sterować. Dalej mamy czas wymuszony: krótkoterminowy okres, którym możemy manipulować jak bronią ofensywną, wprowadzając zamęt w planowanie czasu u naszych przeciwników. Wreszcie istnieje czas końcowy, kiedy należy szybko i zdecydowanie zrealizować plan. Czekaliśmy, znaleźliśmy odpowiedni moment i nie możemy się wahać.

Długi czas. Kiedy ze strachu i niecierpliwości przyspieszysz tempo, tworzysz zarzewie problemów, które będą wymagały załatwienia. W efekcie zajmuje ci to znacznie więcej czasu, niż gdybyś nie przyspieszał. Ci, którzy się spieszą, mogą od czasu do czasu dotrzeć do celu szybciej, jednak pojawiają się nowe niebezpieczeństwa i w efekcie znajdują się w stałym kryzysie, naprawiając błędy, które sami stworzyli. Czasami nierobienie niczego w obliczu niebezpieczeństwa jest najlepszym ruchem – czekasz i celowo zwalniasz. W miarę upływu czasu zacznie on ujawniać szanse, o jakich nie miałeś pojęcia.

Nie spowalniasz czasu po to, by żyć dłużej lub by mieć więcej przyjemności z danej chwili, ale aby usprawnić grę o władzę. Zobaczysz odleglejszą przyszłość, gdy twój umysł nie będzie zajęty ciągłymi awariami. Oprzesz się również pokusom, jakimi ludzie będą powiewali ci przed nosem, i uchronisz się przed zostaniem kolejnym niecierpliwym frajerem. Budowa fundamentów twojej władzy może zająć lata. Upewnij się, że są one solidne. Nie bądź jak słomiany ogień – sukces budowany powoli i z rozmysłem jest jedynym, jaki może przetrwać.

Czas wymuszony. Sztuczka odnosząca się do wymuszania czasu polega na wprowadzaniu zamętu w planowanie czasu innych osób – zmuszanie ich do pośpiechu, do czekania, do porzucania własnego rytmu, do zniekształcania ich percepcji czasu. Zaburzając planowanie czasu swych przeciwników, podczas gdy sam pozostajesz cierpliwy, otwierasz wrota czasu dla siebie, co już jest połową twego sukcesu.

Sprawianie, że ludzie muszą czekać, jest skutecznym sposobem wymuszania czasu, jeśli ci nie zorientują się, do czego zmierzasz. Panujesz nad zegarem, oni trwają w nicości – i natychmiast się odseparowujesz, otwierając sobie szanse na uderzenie. Efekt przeciwny jest równie skuteczny: zmuszasz swych przeciwników do pośpiechu. Sam zaczynasz pogrywać z nimi powoli, potem nagle stosujesz nacisk, sprawiając, że zdaje im się, iż wszystko dzieje się równocześnie. Ludzie, którym brakuje czasu na myślenie, popełniają błędy – ustal dla nich ostateczne terminy.

Czas końcowy. Możesz prowadzić tę grę z największym artyzmem – cierpliwie czekając na odpowiedni moment; manipulując planem czasu swych konkurentów, możesz pozbawić ich formy – jednak może to nie mieć najmniejszego znaczenia, jeśli nie będziesz wiedział, jak zakończyć. Cierpliwość jest bezwartościowa, jeżeli nie idzie w parze z gotowością do bezlitosnego rzucenia się w odpowiednim momencie na przeciwnika. Możesz czekać tyle, ile trzeba na zakończenie, jednak kiedy nadejdzie, musi nadejść szybko. Wykorzystaj szybkość do sparaliżowania swego przeciwnika.

Sułtan perski skazał dwóch ludzi na śmierć. Jeden z nich, który wiedział, jak bardzo sułtan kochał swego ogiera, w zamian za życie obiecał nauczyć konia latania w ciągu roku. Sułtan, któremu spodobała się myśl, że może być posiadaczem jedynego latającego konia na świecie, zgodził się. Drugi więzień patrzył na swego przyjaciela z niedowierzaniem. „Wiesz, że konie nie latają. Co skłoniło cię do wyjścia z tak szalonym pomysłem? Tylko oddalasz to, co nieuniknione”. „Niezupełnie – odpowiedział [pierwszy więzień]. – W ten sposób dałem sobie cztery szanse na uzy-

skanie wolności. Pierwsza, w ciągu roku sułtan może umrzeć. Druga, ja mogę umrzeć. Trzecia, koń może umrzeć. I czwarta… może nauczę konia latać!”.

Opowieść zapisana w R.G.H. Siu, *The Craft of Power,* 1979

Przestrzeń możemy odzyskać, czasu nigdy.

NAPOLEON, 1769–1821

MARZENIE:

Jastrząb. Cierpliwie i cicho krąży wysoko na niebie, widzi wszystko swymi mocnymi oczyma. Istoty będące poniżej niego nie wiedzą, że są śledzone. Nagle, gdy nadchodzi odpowiedni moment, jastrząb spada w dół z szybkością, przed którą nie można się obronić. Nim ofiara zorientuje się, co się stało, zostaje pochwycona w jego zakrzywione szpony i uniesiona w przestworza.

RZECZYWISTOŚĆ:

Ludzki los ma swoje pływy; w okresie przypływu prowadzi do fortuny, gdy się o nim zapomni, prowadzi na mieliznę i do biedy.

WILLIAM SHAKESPEARE, *Juliusz Cezar,* 1564–1616

PRAWO 36

Klucze do władzy. Pożądanie daje często paradoksalne efekty: im bardziej czegoś pragniesz, tym bardziej za tym gonisz i tym bardziej to ci ucieka. Im więcej okazujesz zainteresowania, tym bardziej odtrącasz przedmiot swego pożądania. Jest tak dlatego, że twoje zainteresowanie jest zbyt silne – sprawia, że ludzie dziwnie się czują, a nawet się boją. Niedające się opanować pożądanie sprawia, że wyglądasz na słabego, bezwartościowego, żałosnego. Odwróć się plecami do tego, czego pragniesz, okaż pogardę i niechęć. To jest właśnie rodzaj skutecznej strategii, jaka doprowadzi obiekty twojego działania do szaleństwa. Odpowiedzą za pomocą własnych pragnień, czyli po prostu chęcią wywołania na tobie wrażenia – być może, by cię posiąść lub by cię zranić. Jeśli ich zamiarem jest posiąść ciebie, to udał ci się pierwszy krok w uwodzeniu. Jeśli zaś ich zamiarem jest zranienie cię, to by znaczyło, że udało ci się zaniepokoić ich i zmusić do gry według twoich zasad.

Pogarda jest przywilejem króla. Tam, gdzie zwróci on oczy, to, co postanowi zobaczyć, rzeczywiście istnieje. Mogłoby zaś nie istnieć to, co ignoruje i do czego odwraca się plecami. To broń Ludwika XIV – jeśli cię nie lubił, zachowywał się tak, jakbyś nie istniał, utrzymując swoją wyższość przez odcinanie dostępu do siebie. Taką władzę posiadasz, kiedy grasz kartą pogardy, co jakiś czas pokazując ludziom, że możesz się bez nich obyć.

Jeśli wybór opcji ignorowania wzmacnia twoją władzę, to znaczy, że podejście odwrotne – zobowiązanie i zaangażowanie – często cię osłabia. Zwracanie niepotrzebnej uwagi na słabego wroga sprawia, że sam wyglądasz na słabego i im więcej czasu zajmuje ci zniszczenie takiego wroga, tym większym on się wydaje.

Drugie niebezpieczeństwo: jeśli uda ci się zniszczyć nieznośnika lub nawet tylko go zranić, wzbudzasz litość dla słabszego. Chęć naprawienia własnych błędów jest kusząca, jednak im bardziej się staramy, tym gorsze

pomyłki popełniamy. Czasami lepiej zostawić je w spokoju. Zamiast nieostrożnie skupiać uwagę na problemie, powodując, że wydaje się gorszy przez upublicznianie tego, jak wiele sprawia ci kłopotu i powoduje nerwów, znacznie lepiej udawać pełnego pogardy arystokratę nieraczącego zauważyć istnienia problemu. Strategię tę można realizować na kilka sposobów.

Po pierwsze, istnieje podejście określane jako kwaśne winogrona. Jeśli jest coś, co chciałbyś mieć, ale zdajesz sobie sprawę, że mieć nie możesz, to zwracanie narzekaniem uwagi na własne rozczarowanie jest najgorszą rzeczą, jaką możesz zrobić. Taktyką nieskończenie skuteczniejszą jest postępowanie, tak jakby przedmiot pożądania w gruncie rzeczy cię nigdy nie interesował.

Po drugie, gdy atakuje cię ktoś słabszy, odwróć uwagę ludzi, wyjaśniając, że atak nie został odnotowany. Patrz w drugą stronę lub odpowiadaj z uśmiechem na ustach, pokazując, jak mało robisz sobie z tego ataku. Podobnie gdy sam popełnisz błąd, często najlepszą reakcją jest pomniejszanie jego znaczenia poprzez beztroskie lekceważenie go.

Pamiętaj: pogarda i niechęć są skuteczną odpowiedzią na sprawy mało istotne, drobne uprzykrzenia i drażnienia. Nie okazuj nigdy, że coś cię dotknęło lub że jesteś obrażony – to wskazuje jedynie, że zauważyłeś problem. Pogarda jest daniem, które najlepiej smakuje na zimno i bez emocji.

> *Gdy poglądy G.K. Chestertona na temat gospodarki znalazły się w ogniu krytyki George'a Bernarda Shawa, jego przyjaciele na próżno czek*ali *na odpowiedź. Historyk Hilaire Belloc zganił go za to. „Mój drogi Belloc – odrzekł Chesterton – dla człowieka o rozumie pana Shawa cisza jest najnieznośniejszą odpowiedzią".*
>
> CLIFTON FADIMAN, *Bartlett's Book of Anecdotes,* 1985

> *Nie będzie większej szkody, je*śli *od czasu do czasu dodasz ziarnko pogardy do swego stosunku do większości ludzi. Dzięki temu będą bardziej cen*ili *sobie twoją przyjaźń. Jak mówi wyrafinowane włoskie przysłowie:* Chi non istima vien stimato – *lekceważyć znaczy zdobyć szacunek. Je*śli *jednak naprawdę kogoś wysoko cenimy, wówczas powinniśmy ukrywać to jak przestępstwo. Takie postępowanie nie daje satysfakcji, ale jest słuszne. Wszak i pies nie zniesie nadmiernej troskliwości, a co dopiero człowiek!*
>
> ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788–1860

MARZENIE:

Niewielka rana. Jest mała, ale bolesna i denerwująca. Próbujesz różnego rodzaju leków, narzekasz, drapiesz i zrywasz strup. Lekarze jeszcze pogar-

szają sprawę, zmieniając małą rankę w poważną sprawę. Gdybyś zostawił ranę w spokoju, czas by ją wyleczył i uwolnił cię od problemu.

RZECZYWISTOŚĆ:

Musisz wiedzieć, jak rozgrywać kartę pogardy. Jest to najbardziej polityczny rodzaj zemsty. Istnieje wielu ludzi, o których nic byśmy nie wiedzieli, gdyby ich szacowni przeciwnicy nie zwrócili na nich uwagi. Nie ma gorszej zemsty niż niepamięć.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 37

Klucze do władzy. Używanie słów do wyłożenia własnej sprawy jest nader ryzykowne: słowa są narzędziem bardzo niebezpiecznym i często mogą wprowadzać w błąd. Słowa, jakich używają ludzie, żeby nas przekonać, właściwie skłaniają nas do refleksji nad nimi; zastanawiamy się, a rezultat często jest taki, że wierzymy w odwrotność tego, co słowa niosą (to część naszej perwersyjnej natury). Zdarza się również, że słowa nas obrażają, wywołując niezamierzone przez mówiącego skojarzenia.

Z drugiej strony obraz jest skrótem w porównaniu ze słownym labiryntem. Uderza natychmiastowo z emocjonalną siłą, jaka nie pozostawia miejsca na refleksje i wątpliwości. Podobnie jak muzyka, przeskakuje ponad racjonalnym, rozsądnym myśleniem. Musisz zrozumieć: słowa stawiają cię w defensywie. Twoja władza staje pod znakiem zapytania, jeśli musisz się tłumaczyć. Czasem obraz jawi się jako coś danego od razu. Zniechęca do zadawania pytań, tworzy silne skojarzenia, opiera się niezamierzonym interpretacjom, komunikuje natychmiast i wykuwa więzy przekraczające różnice społeczne. Słowa wywołują dyskusje i podziały, obrazy łączą ludzi. Są niezbędnymi narzędziami władzy.

Symbol, niezależnie od tego, czy jest obrazem, czy słownym opisem czegoś, co widzimy (jak Król Słońce), ma tę samą siłę. Tego rodzaju symboliczny obiekt oznacza właśnie coś abstrakcyjnego.

Abstrakcyjna idea – czystość, patriotyzm, odwaga, miłość – jest pełna emocjonalnych i niezwykle silnych skojarzeń.

Rzymski cesarz Konstantyn przez większość swego życia czcił słońce, jednak pewnego dnia spojrzał na nie i zobaczył na jego tle krzyż. Wizja krzyża na tle słońca stanowiła dla niego dowód na panowanie nowej religii i niebawem, wraz z całym Cesarstwem Rzymskim, przeszedł na chrześcijaństwo. Takiej siły nie miałyby żadne kazania ani próby nawracania

świata. Znajdź sobie obrazy i symbole, które w tak natychmiastowy sposób niosą dziś swój przekaz, i spowoduj, że będziesz właśnie z nimi kojarzony, a w twoich rękach znajdzie się niewyobrażalna władza.

Najskuteczniejsze ze wszystkich są nowe kombinacje – połączenie obrazów i symboli, których wcześniej nie widywano razem, ale które dzięki skojarzeniu wyraźnie ukazują twoją nową ideę, przekaz czy religię. Takie tworzenie nowych obrazów i symboli na bazie już istniejących wzorów ma poetycki efekt – skojarzenia widzów rozwijają się, dając im poczucie uczestnictwa.

Wykorzystaj potęgę symboli jako sposób na skupianie, uaktywnianie i jednoczenie własnych żołnierzy i zespołu. W czasie buntu przeciwko francuskiej koronie w 1648 roku ludzie lojalni wobec króla poniżali buntowników, porównując ich do proc (po francusku *frondes)*, jakich mali chłopcy używają, żeby wystraszyć dużych. Kardynał Retz postanowił przekształcić ten poniżający termin w symbol buntowników: odtąd powstanie znane było jako *Fronde*, buntownicy zaś jako *frondeurs*. Zaczęli nosić na kapeluszach wstążki symbolizujące proce, natomiast samo słowo stało się ich zawołaniem. Bez tego bunt mógł się załamać. Pamiętaj o znalezieniu sobie symbolu, który będzie reprezentował twoją sprawę – im bardziej skojarzenia okażą się naładowane emocjonalnie, tym lepiej.

Najlepszy sposób na wykorzystanie obrazów i symboli polega na zorganizowaniu wielkiego widowiska, które zadziwi ludzi i odwróci ich uwagę od nieprzyjemnej rzeczywistości. Łatwo to zrobić: ludzie uwielbiają wszystko, co wspaniałe, oszałamiające i wyrastające ponad życie codzienne. Należy zwrócić się do ich uczuć, a oni tłumnie przybędą na twoje widowisko. Wykorzystanie obrazu to najprostsza droga do ich serc.

> *Wybrałem słońce, jako najwspanialszy obraz symbolizujący wielkiego przywódcę, ze względu na światło, jakim oświetla inne ciała niebieskie tworzące swoisty dwór wokół niego, ze względu na sprawiedliwe i równe rozdzielanie promieni między wszystkich, ze względu na dobro, jakie przynosi wszystkim miejscom, rodząc życie, radość i działanie, ze względu na swą stałość, która nigdy nie ulega zmianie.*
>
> LUDWIK XIV, Król Słońce, 1638–1715

> *Istniał sobie człowiek, który nazywał się Sakamotoya Hechigwan i mieszkał w górnym Kioto (…). Gdy [cesarz] Hideyoshi wydał wspaniałe przyjęcie [herbaciane] w dziesiątym miesiącu roku 1588, Hechigwan ustawił olbrzymi, czerwony parasol o średnicy trzech metrów umieszczony na ponaddwumetrowej tyczce. Na obwodzie ustawił niespełna metrowe ogrodzenie z trzciny w taki sposób, że promienie słońca*

były od niego odbijane i rozpraszały wkoło kolor parasola. To urządzenie tak spodobało się Hideyoshiemu, że zwolnił Hechigwana z płacenia podatków.

A.L. SADLER, *Cha-no-yu: The Japanese Tea Ceremony,* 1933

MARZENIE:

Krzyż i słońce. Ukrzyżowanie i totalna jasność. Gdy jedno jest umieszczone na tle drugiego, wówczas nowa rzeczywistość nabiera kształtów – wschodzi nowa potęga. Symbol – niepotrzebne są żadne wyjaśnienia.

RZECZYWISTOŚĆ:

Pozory zawsze robiły na ludziach wrażenie (…). W określonych porach roku [książę] powinien dawać ludziom zajęcie i odwracać ich uwagę za pomocą zabaw i pokazów.

NICCOLÒ MACHIAVELLI, 1469–1527

PRAWO 38

Klucze do władzy. Wszyscy kłamiemy i skrywamy swoje uczucia, ponieważ całkowita swoboda wypowiedzi jest społecznie niemożliwa. Od wczesnych lat uczymy się ukrywać nasze myśli, opowiadając ludziom nastroszonym i niepewnym to, o czym wiemy, że chcieliby usłyszeć, pilnie bacząc, by ich nie obrazić. Dla większości z nas jest to czymś naturalnym – istnieją idee i wartości akceptowane przez większość ludzi i nie ma sensu się sprzeczać. Wierzymy w to, w co chcemy wierzyć, ale na zewnątrz zakładamy maskę.

Istnieją jednak ludzie, którzy traktują takie ograniczenia jak niedopuszczalne naruszanie ich wolności i którzy czują potrzebę dowodzenia wyższości swych wartości i przekonań. W końcu jednak ich argumenty przekonują tylko nielicznych, a obrażają bardzo wielu. Ich argumentacja nie odnosi skutku dlatego, że większość ludzi trwa przy swoich ideach i wartościach, nie zastanawiając się nad nimi. Ich przekonania są mocno zabarwione emocjonalnie: w rzeczywistości nie mają ochoty zmieniać swoich sposobów myślenia i stają się agresywni, kiedy je kwestionujesz bezpośrednio, za pomocą własnych argumentów, czy też pośrednio, swoim zachowaniem.

Ludzie rozsądni i mądrzy wcześnie pojmują, że mogą postępować w sposób konwencjonalny i wypowiadać popularne idee bez konieczności dawania im wiary. Siła, jaką uzyskują dzięki wtopieniu się w tłum, polega na tym, że mogą myśleć, co im się żywnie podoba, i przedstawiać swe myśli ludziom, którym chcą je przedstawić, bez obawy o wyizolowanie i ostracyzm. Z chwilą okrzepnięcia ich pozycji mogą przystąpić do przekonywania szerszych kręgów o słuszności swych idei – choć zapewne niebezpośrednio. Nie bądź na tyle naiwny, by myśleć, że stare, ortodoksyjne idee w twoich czasach przestały istnieć. Na przykład Jonas Salk sądził, że nauka jest ponad polityką i protokołem. Dlatego, poszukując szczepionki przeciw

chorobie Heinego-Medina, łamał wszelkie zasady – przedstawiając swe odkrycie publicznie, zanim ujawnił je społeczności naukowej, przypisując sobie pełnię zasług za odkrycie, bez uwzględnienia innych, którzy utorowali mu drogę, i robiąc z siebie gwiazdę. Publiczność mogła go uwielbiać, ale naukowcy unikali go. Przez brak szacunku dla tradycyjnych zwyczajów własnego środowiska znalazł się w izolacji i stracił wiele lat na naprawę popełnionych błędów oraz zdobycie funduszy i nawiązanie współpracy.

Ludzie władzy nie tylko unikają obraźliwego postępowania w stylu Salka, lecz także uczą się *działać* w sposób przebiegły i pozorować swojskość. Przez wieki zajmowali się tym oszuści i politycy. Przywódcy tacy jak Juliusz Cezar i Franklin D. Roosevelt przemogli swą naturalną, arystokratyczną postawę, aby zbliżyć się do prostego człowieka. Wyrażali to zbliżenie drobnymi gestami, często symbolicznymi, by pokazać ludziom, że ich przywódcy mają podobne poglądy mimo innego statusu społecznego.

Logicznym przedłużeniem takiego postępowania jest bezcenna umiejętność bycia wszystkim wobec wszystkich. Kiedy wchodzisz do jakiejś społeczności, własne idee i wartości pozostaw na zewnątrz, natomiast załóż taką maskę, jaka będzie najstosowniejsza dla grupy, w której się znajdziesz. Przez wiele lat tę taktykę stosował Bismarck – istnieli ludzie, którzy mgliście domyślali się, do czego zmierzał, ale nie na tyle, by miało to znaczenie. Ludzie połkną przynętę, ponieważ pochlebia im to, że dzielisz ich poglądy. Jeśli będziesz postępował ostrożnie, nie wezmą cię za hipokrytę – bo jak mogliby oskarżyć cię o hipokryzję, jeśli sam ich o swym stanowisku dokładnie nie poinformujesz. Nie będą cię również posądzali o brak zasad. Oczywiście posiadasz zasady – takie same jak te, które oni wyznają – dopóki znajdujesz się w ich towarzystwie.

OBYWATEL I PODRÓŻNY

„Rozejrzyj się wokół siebie – powiedział obywatel. – To największy rynek na świecie”. „Na pewno nie” – odrzekł podróżny. „No, być może nie największy – powiedział obywatel – ale zapewne najlepszy”. „I w tym się mylisz” – ciągnął podróżny. „Gwarantuję ci…”. I tak kontynuowali do zmierzchu.

ROBERT LOUIS STEVENSON, *Bajki,* 1850–1894

*Gdyby Machiave*lli *miał księcia za swego zwolennika, to pierwszą rzeczą, jaką by mu zaproponował, byłoby napisanie książki przeciw makiawelizmowi.*

VOLTAIRE, 1694–1778

MARZENIE:

Czarna owca. Stado odrzuca czarną owcę, niepewne, czy do niego należy. Ta wlecze się na końcu albo oddala od stada, zostaje otoczona przez wilki i szybko pożarta. Trzymaj się stada – masa daje bezpieczeństwo. Odmienność myśli zachowaj dla siebie, a nie na pokaz.

RZECZYWISTOŚĆ:

Nie dawaj psom świętości, nie rzucaj pereł między wieprze, bo je zadepczą i zwrócą się przeciw tobie.

JEZUS CHRYSTUS, *Ewangelia św. Mateusza*, 7,6

PRAWO 39

Klucze do władzy. Ludzie wściekli wyglądają zazwyczaj śmiesznie, ich reakcja bowiem zdaje się wyolbrzymiona. Biorą rzeczy zbyt poważnie, przesadzając z rozmiarem rany bądź obrazy, jakich doświadczyli. Są tak strasznie wyczuleni na drobiazgi, że aż śmieszne, jak bardzo biorą je do siebie. Jeszcze śmieszniejsze jest ich przekonanie, że wybuchy złości świadczą o ich sile. Prawda jest całkiem odwrotna: złość nie świadczy o sile, lecz jest oznaką bezradności. Możesz chwilowo zastraszyć ludzi swoimi wybuchami, lecz w efekcie stracą do ciebie szacunek. Dojdą do wniosku, że mogą łatwo podważyć pozycję osoby, która nie potrafi nad sobą zapanować.

Jednak tłumienie naszych reakcji emocjonalnych nie jest odpowiedzią. Wysysa z nas energię i popycha do dziwnych zachowań. Zamiast tego powinniśmy zmienić nasz punkt widzenia: musimy zrozumieć, że w sferze społecznej i w walce o władzę nie ma miejsca na sprawy osobiste.

Wszyscy są uwikłani w łańcuch zdarzeń znacznie wyprzedzający chwilę obecną. Nasza złość często bierze początek z problemów z dzieciństwa, z problemów naszych rodziców związanych z ich dzieciństwem itd. Nasza złość ma korzenie także w interakcji z wieloma innymi osobami, w skumulowanym rozczarowaniu i zawodzie, jakich doświadczyliśmy. Często ktoś może zdawać się sprawcą naszej złości, jednak rzecz jest znacznie bardziej skomplikowana i sięga dalej niż to, co dana osoba nam zrobiła. Jeśli ktoś wybucha wściekłością na ciebie (i reakcja zdaje się wyolbrzymiona w stosunku do tego, co mu zrobiłeś), musisz uprzytomnić sobie, że nie chodzi tylko o ciebie – nie bądź aż tak zadufany w sobie. Przyczyna jest znacznie szersza, sięga dawnych czasów, dotyczy szeregu dawniejszych zranień i właściwie nawet nie warto próbować jej zrozumieć. Zamiast widzieć w zdarzeniu osobistą niechęć, spójrz na te emocjonalne wybuchy jak na

zamaskowane posunięcia w walce o władzę, jak na próbę zapanowania nad tobą lub ukarania cię ubraną w szaty zranionego uczucia lub złości.

Ta zmiana perspektywy pozwoli ci z większą jasnością i energią uczestniczyć w grze o władzę. Zamiast przesadnego reagowania i utknięcia w pułapce emocji utratę panowania nad sobą tych ludzi obrócisz na własną korzyść.

W czasie ważnej bitwy podczas wojny trzech królestw w III w. n.e. doradcy wodza Ts'ao Ts'ao odkryli dokumenty wskazujące na to, że niektórzy z jego generałów konspirowali z wrogiem. Nalegali zatem na wodza, by ich aresztował i stracił. On tymczasem nakazał dokumenty spalić i o całej sprawie zapomnieć. Denerwowanie się lub żądanie sprawiedliwości w decydującym momencie bitwy mogło obrócić się przeciw niemu: działanie w złości zwróciłoby uwagę na nielojalność generałów, co źle wpłynęłoby na morale żołnierzy. Sprawiedliwość mogła poczekać – z generałami miał się rozprawić później. Ts'ao Ts'ao zachował zimną krew i postąpił właściwie.

Złość jedynie zmniejsza nasz wachlarz możliwości, a ludzie dzierżący władzę nie mogą funkcjonować, nie mając możliwości dokonywania wyboru. Z chwilą kiedy już będziesz potrafił nie brać wszystkiego do siebie i panować nad swymi reakcjami emocjonalnymi, osiągniesz niezwykle silną pozycję: będziesz mógł grać na emocjonalnych reakcjach innych ludzi. Będziesz mógł pobudzić do działania ludzi niepewnych, kwestionując ich męskość i wymachując im przed oczyma perspektywą łatwego zwycięstwa.

Na koniec pamiętaj, że w obliczu rozgorączkowanego wroga najlepszą reakcją jest brak reakcji. Nic tak bardzo nie rozwścieczа jak człowiek opanowany, w chwili gdy inni tracą panowanie. Jeśli wyprowadzanie ludzi z równowagi przyniesie ci korzyść, przyjmuj pozę arystokratyczną, znudzoną, nikim nie gardząc ani nad nikim nie triumfując, pozostań obojętny. To ich rozpali. Gdy ogarnie ich wściekłość, osiągniesz kilka zwycięstw, a jednym z nich będzie to, że w obliczu ich dziecinnej postawy zachowasz godność i opanowanie.

W miarę możliwości nie należy wobec nikogo odczuwać wrogości (…). Zwracać się do kogoś w złości, mówić do niego lub patrzeć z nienawiścią to postępować niepotrzebnie – niebezpiecznie, głupio, bezsensownie i wulgarnie. Nie należy nigdy okazywać złości lub nienawiści inaczej niż swoim postępowaniem. Odczucie wywołane działaniem będzie wówczas tym skuteczniejsze, że nie będziesz okazywał go w żaden inny sposób. Tylko ugryzienie zimnokrwistych zwierząt jest trujące.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788–1860

*Kin'yo, oficer drugiego stopnia, miał brata zwanego Wielkim Kapłanem Ryogaku. Był to człowiek o bardzo złym charakterze. Obok jego klasztoru rósł duży wiąz, z powodu którego ludzie nad*ali *mu przydomek Wielki Kapłan Wiązowiec. „Ten przydomek jest skandaliczny", powiedział wielki kapłan i ściął drzewo. W ziemi pozostał jednak pień i teraz ludzie mów*ili *o nim jako o Wielkim Kapłanie Pniu. Ryogaku, jeszcze bardziej wściekły, kazał pień wykopać i wyrzucić, ale w efekcie pozostała wielka dziura. Teraz ludzie mów*ili *o nim jako o Wielkim Kapłanie Dziurze.*

KENKO, *Essays in Idleness,* Japonia, XIV w.

MARZENIE:

Staw z rybami. Woda jest przejrzysta i spokojna, a ryby pływają dużo poniżej powierzchni. Zamącć wodę, a one wypłyną. Zmąć jeszcze bardziej, zaczną się złościć, wyłaniać się na powierzchnię, gryźć wszystko, co się nawinie – w tym haczyk ze świeżo nawleczoną przynętą.

RZECZYWISTOŚĆ:

Jeśli twój przeciwnik jest w gorącej wodzie kąpany, spróbuj go zdenerwować. Jeśli jest arogancki, spróbuj pobudzić jego egotyzm (…). Ktoś, kto ma wprawę w zmuszaniu wroga do ruchu, czyni to, kreując sytuacje, zgodnie z którymi wróg będzie postępował; kusi wroga czymś, co tamten na pewno połknie. Utrzymuje wroga w ruchu za pomocą przynęty, a następnie atakuje go za pomocą wyborowych wojsk.

SUNTZU, IV w. p.n.e.

PRAWO 40

Pieniądze i władza. W sferze władzy wszystko musi być oceniane pod kątem kosztów i wszystko ma swą cenę. To, co jest proponowane za darmo lub po okazyjnej cenie, często bywa powiązane z psychologiczną metką – podjęciem zobowiązania, ustępstwem w kwestii jakości, niepewnością, jaka wiąże się z tego rodzaju ustępstwami itd. Ci, którzy mają władzę, szybko uczą się chronić najcenniejsze zasoby własne: niezależność oraz pole manewru. Płacąc pełną cenę, zachowują niezależność od niebezpiecznych związków i trosk. Zachowanie otwartości i elastyczności w odniesieniu do pieniędzy uczy również strategicznego znaczenia hojności, starej sztuczki „dawania wtedy, gdy właśnie masz wziąć". Wręczając stosowny podarunek, zmuszasz odbiorcę do podjęcia zobowiązania. Hojność zmiękcza ludzi – by potem ich oszukać. Będąc znanym ze swego liberalizmu, zdobywasz podziw ludzi, odwracając jednocześnie ich uwagę od swej walki o władzę.

Na każdego, kto potrafi bawić się pieniędzmi, przypadają tysiące takich, którzy są zakleszczeni w autodestrukcyjnej niechęci do ostrożnego i strategicznego wykorzystywania pieniędzy. Ten rodzaj ludzi reprezentuje odwrotność ludzi władzy i musisz nauczyć się ich rozpoznawać – bądź w celu unikania ich trującego charakteru, bądź by ich brak elastyczności obrócić na własną korzyść.

Pazerny. Ludzie pazerni pozbawiają pieniądze ich ludzkiego wymiaru. Są zimni i bezwzględni, widzą tylko bezduszne zestawienia bilansowe. Postrzegając innych jako pionki lub przeszkody na drodze do bogactwa, depczą ludzkie uczucia i odtrącają cennych sojuszników. Nikt nie chce pracować z ludźmi pazernymi i po latach stają się oni wyizolowani, co często dowodzi ich niepowodzenia. Łatwo ich również zwodzić: wystarczy skusić przynętą łatwych pieniędzy, a połkną haczyk, linkę i spławik. Należy takich

ludzi unikać, by cię nie wykorzystali, lub grać na ich pazerności w celu osiągnięcia własnych korzyści.

Demon dobrego interesu. Ludzie władzy oceniają wszystko pod kątem ceny, nie tylko finansowej, ale także czasu, godności i spokoju ducha. Jest to dokładnie to, czego demony dobrego interesu nie są w stanie zrobić. Tracąc cenny czas na poszukiwanie dobrego interesu, wciąż zamartwiają się tym, co mogli zdobyć gdzie indziej za trochę niższą cenę. Na dodatek to, co tak korzystnie kupują, jest często kiepskiej jakości; może wymagać kosztownej naprawy lub wymiany dwa razy szybciej niż towar wysokiej jakości. Mogłoby się zdawać, że ludzie tego pokroju krzywdzą tylko siebie, jednak ich podejście jest zaraźliwe.

Sadysta. Finansowi sadyści prowadzą nienawistną grę o władzę, w której pieniądze stanowią potwierdzenie ich władzy. Na przykład mogą kazać ci czekać na należne pieniądze, przysięgając, że czek został już wysłany pocztą. Sadyści zdają się sądzić, że jeśli za coś płacą, to mają prawo znęcać się i poniewierać sprzedającego. Nie widzą w pieniądzu wartości dworskich. Jeśli masz pecha, trafiając na takiego osobnika, to na dłuższą metę bardziej może opłacać się poniesienie straty finansowej niż wplątanie w jego destrukcyjną walkę o władzę.

Niepohamowany darczyńca. W sferze władzy hojność ma określoną funkcję: przyciąga ludzi, zmiękcza ich, zmienia w sojuszników. Musi jednak być stosowana w sposób strategicznie przemyślany, zakładający określone zakończenie. Z drugiej strony niepohamowani darczyńcy są hojni, ponieważ chcą być przez wszystkich kochani i podziwiani. Ich hojność jest tak nieopanowana i żałosna, że może nie osiągać pożądanego efektu: czemu odbiorca miałby czuć się wyróżniony, skoro dostają wszyscy? Jakkolwiek atrakcyjnie może wyglądać wizerunek niepohamowanego darczyńcy, wszelkie kontakty z tego typu człowiekiem mogą sprawić, że będziesz czuł się zakłopotany z powodu jego niezaspokojonych potrzeb emocjonalnych.

SKĄPIEC

By zabezpieczyć swój stan posiadania, skąpiec sprzedał wszystko, co miał, i zamienił w wielką bryłę złota, którą schował w dziurze wykopanej w ziemi i wciąż chodził sprawdzać, czy wszystko w porządku. Wzbudziło to ciekawość jednego z jego pracowników, który podejrzewając, że znajduje się tam skarb, poszedł w tamto miejsce i gdy tylko jego pan odwrócił się plecami, wykradł bogactwo. Kiedy skąpiec wrócił i zobaczył, że miejsce jest puste, płakał i włosy rwał sobie z głowy. Jednak sąsiad,

który zobaczył, jak on strasznie cierpi, i poznał przyczynę cierpienia, powiedział: „Przestań się już martwić, ale weź kamień, włóż w to samo miejsce i pomyśl, że to twoja bryła złota; skoro nie miałeś zamiaru jej wykorzystać, to przyniesie ci tyle samo pożytku co tamta”. Wartość pieniędzy nie bierze się z ich posiadania, ale z wykorzystywania.

EZOP, *Bajki,* VI w. p.n.e.

W Japonii istnieje popularne powiedzenie następującej treści: Tada yori takai mono wa nai, co znaczy: „Nie ma nic droższego nad to, co masz za darmo”.

MICHIHIRO MATSUMOTO, *The Unspoken Way,* 1988

MARZENIE:

Rzeka. Stawiasz tamę, aby się chronić albo zabezpieczyć swe zasoby. Niebawem jednak woda zaczyna cuchnąć i wionąć śmiercią. Jedynie najpodlejsze formy życia mogą przetrwać w stojącej wodzie. Nic się po niej nie porusza, zamiera wszelki handel. Zniszcz tamę. Kiedy woda zaczyna płynąć i krążyć, generuje zasobność, bogactwo i władzę coraz większych kręgów. Od czasu do czasu rzeka musi wylać, by rzeczy dobre mogły się rozwijać.

RZECZYWISTOŚĆ:

Wielki człowiek, który jest skąpcem, jest też wielkim głupcem, a człowiek na wysokim stanowisku nie może mieć tak szkodliwej cechy jak pazerność. Skąpiec nie jest w stanie zdobyć ziemi ani autorytetu, nie posiada bowiem odpowiedniej liczby przyjaciół, z którymi mógłby zrealizować swą wolę. Nikt, kto chce mieć przyjaciół, nie może kochać własnego majątku; przyjaciół musi pozyskiwać drogą stosownych podarków. Tak jak magnes delikatnie przyciąga żelazo do siebie, tak złoto i srebro darowane przez człowieka przyciągają serca innych ludzi.

GUILLAUME DE LORRIS, *The Romance of the Rose,* ok. 1200–1238

PRAWO 41

Klucze do władzy. W wielu starożytnych królestwach, na przykład w Bengalu i na Sumatrze, poddani uśmiercali króla po kilku latach jego panowania. Czyniono tak po części w ramach rytuału odnowienia, ale również by uniemożliwić mu zdobycie nadmiernej władzy. Kiedy już króla nie było wśród żywych i nie groziło, że oddawana cześć uderzy mu do głowy, czczono go jak boga. W tym czasie oczyszczano pole, by nowy i młodzieńczy porządek mógł się utrwalić.

Ambiwalentny i wrogi stosunek do króla lub innej ojcowskiej postaci znajduje także odzwierciedlenie w legendach o bohaterach, którzy nie znali swych ojców. Mojżesz, archetyp człowieka władzy, został znaleziony w krzakach i nie znał swych rodziców. Nie mając ojca, z którym musiałby konkurować lub który by go krępował, osiągnął szczyty władzy. Aleksander Wielki w późniejszym okresie swego życia rozpuścił opowieść, że spłodził go bóg Jowisz, a nie Filip Macedoński. Tego rodzaju legendy i rytuały usuwają ludzkiego ojca, ponieważ symbolizuje on destrukcyjną siłę z przeszłości.

Przeszłość uniemożliwia młodemu bohaterowi stworzenie własnego świata – musi postępować tak jak jego ojciec, nawet jeśli ojciec nie żyje lub jest słaby. Bohater musi płaszczyć się przed swymi poprzednikami oraz ulegać tradycji i precedensom.

Władza zależy od możliwości wypełnienia pustki, zajęcia pola, które zostało oczyszczone ze śmiertelnego ciężaru przeszłości. Dopiero po skutecznym usunięciu postaci ojcowskiej będziesz miał odpowiednie pole do stworzenia i utrwalenia nowego porządku. By osiągnąć ten cel, możesz przyjąć jedną z kilku strategii.

Zapewne najprostszym sposobem ucieczki od cienia przeszłości jest po prostu pomniejszanie jego znaczenia, rozgrywanie odwiecznego antagoni-

zmu pokoleń, podburzanie młodych przeciw starym. W tym celu potrzebny jest odpowiedni starszy człowiek, którego można by ukrzyżować.

Stworzony przez ciebie dystans do swych poprzedników często wymaga pewnej symboliki, sposobu publicznego zareklamowania. Na przykład Ludwik XIV stworzył tego rodzaju symbolikę, kiedy odrzucił tradycyjny pałac francuskich królów i wybudował własny w Wersalu. Naśladuj go: nie dopuść do tego, by uważano, że idziesz śladami swego poprzednika. Jeśli tak będzie, nigdy go nie wyprzedzisz. Musisz fizycznie zademonstrować swoją odmienność, tworząc styl i symbole, które cię odróżnią.

Na przestrzeni dziejów mamy do czynienia ze swego rodzaju upartą głupotą, która stanowi poważne utrudnienie dla władzy: przesądna wiara, że jeśli poprzedzającej cię osobie powiodło się w A, B i C, to można powtórzyć jej sukces, robiąc to samo. Takie podejście, jak z foremką do wykrawania ciastek, potrafi uwieść ludzi nietwórczych, bo jest łatwe i przemawia do ich bojaźliwości i lenistwa. Jednak okoliczności nigdy nie są dokładnie takie same. W odniesieniu do przeszłości musisz przyjąć bezwzględną strategię: spalić wszystkie książki swoich poprzedników i nauczyć się reagować na okoliczności w miarę ich następowania. Zasobność i powodzenie zazwyczaj czynią nas leniwymi i nieaktywnymi: nie mamy potrzeby, by coś robić, gdy nasza władza jest niezachwiana. Takie podejście stanowi poważne niebezpieczeństwo.

Psychicznie musisz być gotów powrócić do punktu wyjścia, a nie popadać w lenistwo i obrastać tłuszczem w dostatku. Jakże często nasze początkowe sukcesy przekształcają nas w karykatury samych siebie. Ludzie władzy rozpoznają te pułapki, oni nieustannie starają się stworzyć siebie na nowo. Nie można dopuścić, by ojciec powrócił, musi być likwidowany na każdym etapie drogi.

DOSKONAŁOŚĆ BYCIA PIERWSZYM

*Wielu błyszczałoby w swej pracy jak sam Feniks, gdyby inni ich nie poprzedz*ali. *Bycie pierwszym daje wielką przewagę; podwójną w przypadku sławy. Działaj bez pośredników i jesteś górą (…). Ci, którzy idą pierwsi, z założenia zdobywają sławę, a ci, którzy naśladują, są jak drudzy synowie zadowalający się mizernymi porcjami (…). Salomon rozsądnie opowiadał się za pacyfizmem, odstępując sprawy wojny swemu ojcu. Dzięki zmianie kursu łatwiej przyszło mu zostać bohaterem (…). A nasz wielki Filip II rządził całym światem z tronu własnej dalekowzroczności, przez wieki wprawiając w zdumienie. Je*śli *jego niepokonany ojciec był przykładem energii, to Filip był przykładem mądrości (…). Ten rodzaj nowości pomagał ludziom mądrym*

*zdobyć miejsce w r*oli *kogoś wielkiego. Nie rezygnując z własnej sztuki, geniusze schodzą ze wspólnej drogi i robią, nawet w późnym wieku, nowe kroki w kierunku wielkości. Horacy odstąpił poezję epicką Wergiliuszowi, Martial zaś lirykę Horacemu. Terence wolał komedię, Persius satyrę, a każdy z nich miał nadzieję być pierwszym w swoim rodzaju. Odważna wyobraźnia nigdy nie ustępowała powierzchownej imitacji.*

BALTASAR GRACIÁN, *The Pocket Mirror for Heroes,* 1996

MARZENIE:

Ojciec. Rzuca wielki cień na swoje dzieci, długo po swym odejściu utrzymując dominację nad nimi poprzez związanie ich z przeszłością, miażdżąc ich młodzieńczego ducha i zmuszając do podążania tą samą, zużytą drogą, jaką sam przeszedł. Stosuje wiele sztuczek. Na każdym skrzyżowaniu musisz niszczyć ojca i wychodzić z jego cienia.

RZECZYWISTOŚĆ:

Strzeż się kroczenia śladami wielkiego człowieka – by go prześcignąć, będziesz musiał dokonać dwakroć tyle co on. Ci, którzy idą po nim, są traktowani jak naśladowcy. Nigdy nie strząsną z siebie tego ciężaru bez względu na to, ile potu wyleją. Znalezienie nowej drogi do doskonałości to wyjątkowa umiejętność, nowoczesny szlak do sławy. Istnieje wiele dróg do wyjątkowości, nie wszystkie są dobrze zbadane. Najnowsze mogą być trudne, ale często są to skróty do wielkości.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 42

Klucz do władzy. W przeszłości cały kraj był rządzony przez króla i garstkę jego ministrów. Jedynie elita mogła bawić się władzą. Wraz z upływem czasu władza stopniowo ulegała rozproszeniu i zdemokratyzowaniu. To stworzyło jednak powszechnie funkcjonującą błędną ocenę, że władza nie skupia się w grupach, ale jest rozproszona wśród wielu ludzi. System sprawowania władzy zmienił się pod względem liczby rządzących, lecz nie samej istoty. Być może mniej jest potężnych tyranów panujących nad życiem i śmiercią milionów, ale pozostają tysiące drobnych tyranów władających mniejszymi dziedzinami i wprowadzających w życie swoją wolę poprzez pośrednie rozgrywki o władzę, charyzmę itd. W każdej grupie władza jest skupiona w rękach jednego człowieka lub dwóch osób, ponieważ jest to jedyna dziedzina, w której ludzka natura nigdy się nie zmieni: ludzie będą gromadzili się wokół silnej indywidualności jak planety krążące wokół Słońca.

Działanie w iluzji, że tego typu ośrodki władzy już nie istnieją, prowadzi do niekończącej serii błędów, marnotrawienia energii i czasu. Ludzie władzy nigdy nie marnują czasu. Na zewnątrz mogą sprawiać wrażenie, że grają zgodnie z regułami – udając, że władza jest rozproszona wśród wielu – jednak wewnętrznie skupiają się na tych nielicznych w grupie, którzy rozdają karty. To ci, nad którymi oni pracują. Gdy pojawiają się kłopoty, szukają ich przyczyn, silnej indywidualności, która wszczyna zamieszanie i której odizolowanie lub wydalenie ponownie uspokoi wzburzone wody.

Doktor Milton Erickson, prowadząc gabinet terapii rodzinnej, zauważył, że gdy zaburzeniu ulega dynamika życia rodzinnego i pojawia się jej dysfunkcja, to bez wątpienia istnieje ktoś, kto jest tego przyczyną, kto powoduje zamieszanie i jest podżegaczem. W czasie swych sesji terapeutycznych izolował takie symboliczne zgniłe jabłko, sadowiąc tę osobę z dala od

innych. Stopniowo pozostali członkowie rodziny zaczynali dostrzegać w tej fizycznie odseparowanej osobie źródło swych problemów. Rozpoznawszy podżegacza, można wiele osiągnąć, wskazując go innym. Pamiętaj: podżegacze funkcjonują, ukrywając się w grupie, kamuflując swe działania wśród reakcji innych. Spraw, by ich postępowanie stało się widoczne, a utracą zdolność szkodzenia. Izolacja sił wroga jest kluczowym elementem gier strategicznych. W szachach chodzi o unieruchomienie króla. W chińskiej grze „go" dąży się do odizolowania sił wroga w małych zgrupowaniach, unieruchamiając je i sprawiając, że stają się bezużyteczne. Często lepiej jest odizolować wroga, niż go zniszczyć – sprawia się wtedy wrażenie osoby mniej brutalnej. Niemniej jednak rezultat jest taki sam, w grze o władzę bowiem izolacja jest równoznaczna ze śmiercią.

Najbardziej skuteczną formą izolacji jest odseparowanie podżegaczy od ich bazy. Gdy Mao Zedong chciał wyeliminować z elity rządzącej wroga, nie odnosił się do niego bezpośrednio, lecz po cichu i w niewidoczny sposób pracował nad jego wyizolowaniem, nad podzieleniem jego sojuszników i spowodowaniem, by się od niego odsunęli, wreszcie nad zmniejszeniem bazy popleczników. Niebawem człowiek ten sam znikał.

W pasterza uderza się dlatego, że takie działanie bardziej niż cokolwiek innego niszczy spoistość stada. Bez przewodnika nie ma ośrodka przyciągania, nie ma czegoś, wokół czego można by krążyć, i wszystko się rozlatuje. Celuj w przywódców, strącaj ich i w powstałym zamieszaniu szukaj niezliczonych okazji.

Gdy drzewo pada, małpy się rozbiegają.

chińskie przysłowie

WILKI I OWCE

Pewnego razu wilki wysłały poselstwo do owiec, wyrażając pragnienie, by w nadchodzącym czasie nastał pokój między nimi. „Po co – mówiły – mamy w nieskończoność prowadzić tę śmiertelną walkę? Wszystkiemu winne są nikczemne psy; coraz bardziej szczekają na nas i prowokują. Odprawcie je, a nie będzie już przeszkody dla wiecznego pokoju i przyjaźni między nami". Głupie owce posłuchały, psy zostały zwolnione, a stado pozbawione najlepszych obrońców stało się łatwym łupem zdradzieckiego wroga.

EZOP, *Bajki,* VI w. p.n.e.

MARZENIE:

Stado tłustych owiec. Nie marnuj cennego czasu, próbując wykraść owieczkę lub dwie; nie ryzykuj życia i rąk, zasadzając się na psy strzegące stada. Celuj w pasterza. Odciągnij go od stada, a psy pójdą za nim. Zlikwiduj go, a stado się rozproszy – wtedy wyłapiesz wszystkie owce po kolei.

RZECZYWISTOŚĆ:

Jeśli napinasz łuk, napinaj z całych sił. Jeśli używasz strzały, to najdłuższej. By zastrzelić jeźdźca, najpierw strzelaj do jego konia. By złapać gang bandytów, najpierw schwytaj przywódcę. Tak jak kraj ma swe granice, tak zabijanie ludzi musi być ograniczone. Jeśli można [uderzeniem w głowę] zatrzymać atak wroga, to po co mnożyć rannych i zabitych ponad konieczność?

DU FU, poeta chiński, dynastia Tang, VIII w.

PRAWO 43

Klucze do władzy. W grze o władzę otaczają cię ludzie, którzy zupełnie nie mają powodu, by ci pomagać, chyba że jest to w ich własnym interesie. Jeśli zaś nie masz czego im zaoferować, to możesz wywołać w nich wrogość, ponieważ dostrzegą w tobie jeszcze jednego konkurenta, jeszcze jednego marnotrawcę ich czasu. Ludzie, którzy potrafią przełamać ten dominujący chłód, to ci, którzy odnajdują klucz otwierający serce i umysł obcego, którzy potrafią ściągnąć go do swego narożnika, a tam w razie potrzeby zmiękczyć go, przygotowując na cios. Większość ludzi nie zna gry od tej strony. Gdy poznają kogoś nowego, zamiast cofnąć się i wybadać, co sprawia, że jest taki wyjątkowy, opowiadają o sobie, pragnąc narzucić mu swą własną wolę i przekonania. Mogą tego nie wiedzieć, ale potajemnie tworzą wroga, człowieka oporu, ponieważ nie ma nic bardziej rozwścieczającego niż ignorowanie czyjejś indywidualności, niedocenianie czyjejś psychiki.

Pamiętaj: kluczem do skutecznego przekonywania jest zmiękczanie ludzi i delikatne łamanie ich. Zniewalaj ich dwukierunkowym podejściem: pracuj nad ich emocjami i baw się ich intelektualnymi słabościami. Uważaj zarówno na to, co dzieli tych ludzi od wszystkich innych (ich własna psychika), jak i na to, co ich łączy (ich podstawowe reakcje emocjonalne). Celuj w emocje podstawowe – miłość, nienawiść, zazdrość. Ograniczysz ich panowanie nad sobą wtedy, gdy tylko poruszysz ich emocje, spowodujesz, że staną się bardziej wrażliwi na przekonywanie.

Gdy podczas I wojny światowej T.E. Lawrence walczył z Turkami na pustyniach Bliskiego Wschodu, miał wizję: wydawało mu się, że wojna konwencjonalna straciła na znaczeniu. Tradycyjny żołnierz zaniknął w ówczesnych olbrzymich armiach, w których był przestawiany jak nieożywiony pionek. Lawrence chciał to zmienić. Dla niego umysł każdego żołnierza był królestwem, które należało zdobyć. Zaangażowany, psycholo-

gicznie umotywowany żołnierz miał walczyć lepiej i w sposób bardziej przemyślany niż marionetka.

We współczesnym świecie, gdzie tak wielu z nas czuje swoją alienację, anonimowość i podejrzliwość wobec władzy, koncepcja Lawrence'a jest wciąż aktualna. To zaś sprawia, że walka o władzę jest jeszcze bardziej otwarta, a stosowanie siły bardziej bezsensowne i niebezpieczne. Zamiast manipulowania nieożywionymi pionkami spraw, by ci, którzy są po twojej stronie, byli przekonani i podekscytowani celem, dla którego ich zaciągnąłeś. Aby to osiągnąć, musisz zająć się ich indywidualnymi psychikami. Nie zakładaj bezsensownie, że taktyka, która skutkowała w przypadku jednej osoby, będzie skuteczna wobec innej.

Najszybszym sposobem opanowania ludzkich umysłów jest zademonstrowanie im w możliwie najprostszy sposób, jakie korzyści przyniesie im dane działanie. Najsilniejszą ze wszystkich motywacją jest własny interes: wielki cel może poruszyć umysły, jednak interes zwycięży z chwilą przeminięcia pierwszego błysku podniecenia – chyba że coś można zyskać. Własny interes jest podstawą działania żołnierza.

Artyści, intelektualiści i ludzie o bardziej poetyckiej naturze to często ci, którzy najlepiej potrafią trafić do ludzkich umysłów. Dzieje się tak dlatego, że idee łatwiej przekazać za pomocą metafory i wizji. Dobrze jest zatem mieć pod ręką przynajmniej jednego artystę lub intelektualistę, który potrafi dotrzeć do ludzkich umysłów.

Na koniec naucz się wykorzystywać liczby. Im szersze masz poparcie, tym mocniejszą władzę. Również ty musisz wciąż na nowo zdobywać sobie sojuszników na wszystkich poziomach – bez wątpienia nadejdzie czas, że będziesz ich potrzebował.

Rządy postrzegały ludzi tylko jako masy, jednak nasi ludzie jako partyzanci nie tworzyli formacji; oni pozostali niezależnymi jednostkami (…). Nasze królestwa znajdowały się w umyśle każdego człowieka.

T.E. LAWRENCE, *Siedem filarów mądrości,* 1888–1935

Ludzie, którzy zmienili wszechświat, nie osiągnęli tego, zajmując się przywódcami, lecz poruszając masy. Zajmowanie się przywódcami możliwe jest za pomocą intrygi i prowadzi jedynie do drugorzędnych wyników. Umiejętność obchodzenia się z masami wymaga jednak geniuszu. Ten zaś potrafi zmienić oblicze świata.

NAPOLEON BONAPARTE, 1769–1821

MARZENIE:

Dziurka od klucza. Ludzie budują mury, by wyrzucić cię poza nawias. Nie staraj się wejść na siłę – stwierdzisz tylko, że za tymi murami są następne. W murach są drzwi, drzwi do serc i umysłów, a w drzwiach malutkie dziurki od kluczy. Zerknij przez taką dziurkę, znajdź klucz, który otwiera drzwi, a będziesz miał dostęp do ich woli bez śladów wdzierania się na siłę.

RZECZYWISTOŚĆ:

Trudności na drodze perswazji wynikają ze stanu mojej znajomości serca przekonywanego. Chodzi o to, bym mógł dopasować odpowiednie słownictwo (…). Z tego powodu ktokolwiek będzie chciał stosować perswazję wobec tronu, powinien przyjrzeć się królewskim uczuciom miłości i nienawiści, jego utajonym pragnieniom i obawom, zanim spróbuje posiąść serce władcy.

HAN FEI TZU, filozof chiński, III w. p.n.e.

PRAWO 44

Efekt lustra. Lustra mają moc niepokojenia nas. Patrząc na swe odbicie, najczęściej widzimy to, co chcielibyśmy widzieć – wyobrażenie, które nam najbardziej odpowiada. Zazwyczaj nie przyglądamy się zbyt dokładnie, ignorując zmarszczki i znamiona. Jeśli jednak przyjrzymy się bliżej odbitemu obrazowi, zdarzy się, że ujrzymy siebie takim, jakim widzą nas inni, jako człowieka wśród innych ludzi, jako przedmiot, nie podmiot.

Stosując efekt lustra, symbolicznie odtwarzamy tę niepokojącą moc, odzwierciedlając działania innych ludzi, naśladując ich ruchy w celu zburzenia im spokoju i rozjuszenia ich. Zaczynają się denerwować, kiedy dociera do nich, że są ośmieszani, powielani, uprzedmiotowieni, że są jak obraz bez duszy. Można to samo zrobić nieco inaczej, a poczują się rozbrojeni – doskonale odzwierciedliłeś ich pragnienia i pożądanie. Ten efekt niesie w sobie wielką moc, ponieważ operuje na najprymitywniejszych emocjach.

W sferze władzy istnieją cztery główne efekty lustra:

Efekt neutralizujący. Jeśli zaczniesz postępować tak jak twoi wrogowie, jak najwierniej naśladując ich działania, wówczas nie uda im się zorientować, do czego zmierzasz – będą oślepieni odbiciem z twojego lustra. Ich strategia postępowania z tobą zależy od charakterystycznej dla ciebie, własnej reakcji na ich działania. Możesz ją zneutralizować, włączając się do ich gry w udawanie. Efektem takiej taktyki jest wykpiwanie, a nawet rozwścieczanie. Większość z nas pamięta, jak to było, kiedy w dzieciństwie ktoś nas drażnił, powtarzając nasze słowa – po pewnym, zazwyczaj krótkim czasie mieliśmy ochotę uderzyć go w twarz. Jako człowiek dorosły, działając już w sposób bardziej wysublimowany, też możesz wyprowadzić przeciwnika z równowagi. Kryjąc własną strategię za lustrem, możesz ustawiać niewi-

dzialne pułapki lub popychać przeciwnika w stronę zasadzki, jaką zastawił na ciebie.

Efekt narcyza. Wszyscy jesteśmy zakochani w sobie. Efekt Narcyza funkcjonuje dzięki istnieniu narcyzmu uniwersalnego: zaglądasz głęboko w duszę innych ludzi, poznajesz ich najgłębsze pragnienia, wartości, smak, duszę i uzyskane wrażenia odbijasz z powrotem, czyniąc z siebie swego rodzaju lustrzany obraz. Umiejętność odzwierciedlania ich psyche daje ci nad nimi władzę, mogą nawet poczuć odrobinę miłości.

Efekt moralny. Efekt moralny sprowadza się do tego, że dajesz ludziom nauczkę za pomocą ich własnego środka. Dajesz im to, czym ciebie potraktowali, i czynisz to w taki sposób, żeby zrozumieli, że dostają dokładnie to, co dla ciebie przygotowali. Zamiast skarżyć się i narzekać, co u przeciwnika wywołuje jedynie uaktywnienie postawy obronnej, dajesz im odczuć, że ich postępowanie nie było miłe. W miarę docierania do nich efektów własnego postępowania zaczynają w pełni rozumieć, jak bardzo ranią i krzywdzą innych swym niespołecznym zachowaniem.

Efekt wyimaginowania. Lustra są niezwykle zwodnicze, ponieważ wywołują poczucie, że patrzy się na świat rzeczywisty. W rzeczy samej jednak patrzysz na kawałek szkła, które, jak każdy wie, nie jest w stanie ukazać świata takim, jakim jest: wszystko w lustrze odbite jest odwrotnie.

Efekt wyimaginowania bierze się ze stworzenia idealnej kopii obiektu, miejsca, osoby. Kopia funkcjonuje jak swoista makieta – ludzie traktują ją jak rzeczywisty obiekt, ponieważ fizycznie do złudzenia go przypomina. Jest to najlepsza technika oszustów, którzy w celu wyprowadzenia cię w pole strategicznie naśladują świat rzeczywisty. Ma ona zastosowanie na wszystkich polach wymagających kamuflażu.

Kiedy już zwarłeś się z wrogiem i zmagasz się z nim, i dociera do ciebie, że nie jesteś w stanie posunąć się do przodu, zaczynasz „wsiąkać" i stajesz się jednością z wrogiem. Mimo tego zwarcia możesz wygrać, stosując odpowiednią technikę (…). Jeśli masz przewagę, wiedząc o tym, jak „wsiąknąć" w szeregi wroga, twoje zwycięstwo może być całkowite, podczas gdy próbując się wycofać, możesz utracić szansę na zwycięstwo.

MIYAMOTO MUSASHI, *The Book of Five Rings,* Japonia, XVII w.

SKRADZIONY LIST

Kiedy mam ochotę sprawdzić, jak mądry, jak głupi, jak dobry lub niegodziwy ktoś jest, lub co w danym momencie myśli, wówczas jak najprecyzyjniej upodabniam

swoją minę do jego miny i czekam, jakie myśli lub uczucia powstaną w moim umyśle lub sercu, korespondując z przybraną miną.

EDGAR ALLAN POE, 1809–1849

MARZENIE:

Tarcza Perseusza, wypolerowana jak lustro. Meduza nie może cię zobaczyć, widzi tylko swe ohydne odbicie. Kryjąc się za takim lustrem, możesz oszukiwać, przedrzeźniać i rozwścieczać. Jednym ciosem możesz odrąbać łeb niczego niespodziewającej się Meduzie.

RZECZYWISTOŚĆ:

Zadaniem operacji wojskowej jest postępować pozornie zgodnie z intencjami wroga (…), osiągnąć wpierw to, czego oni chcą, ostrożnie wyprzedzając ich ruch. Zachować dyscyplinę i dostosować się do wroga (…). W ten sposób jesteś początkowo jak pokojówka, więc wróg otwiera drzwi; potem jesteś jak ruchliwy królik, którego nie da się wygonić.

SUNTZU, IV w. p.n.e.

PRAWO 45

Klucze do władzy. Ludzka psychika zawiera wiele sprzeczności. Jedna z nich polega na tym, że o ile ludzie rozumieją potrzebę wprowadzania zmian, wiedzą, jak przeprowadzanie odnowy od czasu do czasu jest ważne dla instytucji i pojedynczych osób, o tyle zmiany odnoszące się do nich samych powodują ich irytację i zaniepokojenie. Wiedzą, że wprowadzenie zmian jest konieczne i że nowinki zapewniają oddalenie nudy, jednak w głębi duszy kurczowo trzymają się przeszłości. Pragną zmiany abstrakcyjnej lub powierzchownej, jednak zmiana, która narusza przyzwyczajenia i ustalony tok zajęć, mocno ich niepokoi.

Nie było rewolucji, po której potem nie nastąpiłaby potężna kontrrewolucja, ponieważ powodowana przez nią pustka jest zbyt niepokojąca dla ludzkiego zwierzęcia, które nieświadomie kojarzy ją ze śmiercią i chaosem. Szansa na wprowadzenie zmiany i odnowy przeciąga ludzi na stronę rewolucji, jednak z chwilą schłodzenia ich entuzjazmu, co w końcu następuje, pozostaje im tylko pustka. Tęskniąc za przeszłością, tworzą szczelinę, przez którą może ona powrócić.

Machiavelli uważał, że prorok, który głosi i wprowadza zmiany, może przetrwać, tylko chwytając za broń, musi być gotów do użycia siły, gdy masy w końcu zatęsknią za przeszłością. Jednak uzbrojony prorok nie jest w stanie długo przetrwać, chyba że szybko stworzy nowy zestaw wartości i rytuałów zastępujących stare i łagodzących zaniepokojenie tych, którzy obawiają się zmiany. Prowadzenie swego rodzaju oszukańczej gry jest znacznie łatwiejsze i mniej krwawe. Głoś do woli konieczność wprowadzenia zmian, a nawet przystąp do realizacji reform, ale daj im uspokajający wygląd wcześniejszych zdarzeń i tradycji. Prosty gest, taki jak zastosowanie dawnego tytułu lub utrzymanie tego samego numeru dla grupy, zwiąże cię z przeszłością, a historia wesprze cię swym autorytetem.

Inna strategia kamuflowania zmian polega na głośnym i publicznym okazywaniu poparcia dla dawnych wartości. Udawaj zagorzałego zwolennika tradycji, a mało kto zauważy, jak bardzo jesteś niekonwencjonalny. Renesansowa Florencja przez całe wieki była republiką oraz podejrzliwie traktowała każdego, kto pogardzał jej tradycją. Cosimo deMedici zrobił spektakl ze swego poparcia dla republiki, gdy w rzeczywistości robił wszystko, by doprowadzić do opanowania miasta przez swą bogatą rodzinę. Medyceusze zachowali pozory republiki, która w praktyce jednak stała się zupełnie bezwolna. Udając, że stoją na straży tradycji, po cichu wprowadzali radykalne zmiany.

Odpowiedzią na wrodzony ludzki konserwatyzm jest pozorowanie poparcia dla tradycji. Ustal, jakie elementy twojej rewolucji mogą udawać nawiązywanie do tradycji. Wypowiadaj właściwe rzeczy, rób spektakl z dostosowania się, a jednocześnie niech twoje teorie wykonują radykalną robotę.

Na koniec ludzie posiadający władzę zwracają uwagę na Zeitgeist (ducha czasu). Jeśli twoja reforma zbytnio wybiegnie w przyszłość, niewielu ją zrozumie, a ona wywoła zamieszanie i będzie błędnie interpretowana. Wprowadzane zmiany muszą zdawać się mniej innowacyjne, niż w rzeczywistości będą.

Zwracaj uwagę na ducha czasu. Jeśli działasz w okresie zamieszania, to głosząc powrót do przeszłości, do spokoju, tradycji i rytuału, możesz zdobyć władzę. Z drugiej strony w okresie zastoju możesz grać kartą reformy i rewolucji – jednak uważaj na to, co wywołujesz. Rzadko kiedy ci, co kończą rewolucję, są tymi samymi, którzy ją rozpoczynali.

SKĄD SIĘ WZIĘŁO BOŻE NARODZENIE

*Uroczyste obchodzenie nadejścia Nowego Roku jest starożytnym zwyczajem. Rzymianie obchodz*ili *Saturnalia, święto Saturna, boga zbiorów, pomiędzy 17 i 23 grudnia. Były to najweselsze święta w roku. Wstrzymywano wszelkie prace i handel, a ulice wypełniały się tłumami i atmosferą zabawy. Niewolnicy b*yli *tymczasowo uwalniani, domy dekorowano gałązkami laurowymi. Ludzie odwiedz*ali *się wzajemnie, przynosząc podarunki w formie woskowych świec i małych glinianych figurek. Na długo przed narodzeniem Chrystusa Żydzi obchodz*ili *[w tym samym czasie] ośmiodniowe Święto Lampek. Przypuszcza się też, że ludy germańskie obchodziły wielkie święta nie tylko w środku lata, ale również w okresie zimowego przesilenia, kiedy to świętowano odrodzenie słońca i czczono wielkich bogów płodności: Wotana, Freyja, Donara (Thora) i Freyra (…). W roku 274 cesarz rzymski Aurelian (214–275 n.e.)*

ustanowił oficjalny kult boga słońca Mithrasa, ogłaszając dzień jego urodzin, 25 grudnia, świętem państwowym. Kult Mithrasa, aryjskiego boga światła, rozprzestrzenił się z Persji przez Azję Mniejszą do Grecji, Rzymu, aż po ziemie ludów germańskich i Brytanię. Liczne ruiny jego świątyń wciąż świadczą o wielkiej czci, jaką darzono tego boga, szczególnie w rzymskich legionach, jako sprawcę płodności, pokoju i zwycięstwa. Tak więc zaadaptowanie w roku 354 n.e. przez Kościół chrześcijański kierowany przez papieża Liberiusa (352–366 n.e.) 25 grudnia na dzień urodzin Jezusa Chrystusa było posunięciem bardzo mądrym.

ANNE-SUSANNE RISCHKE, „Neue Zuricher Zeitung", 25 grudnia 1983

MARZENIE:

Kot. Stworzenie, w którego życiu wielką rolę odgrywają przyzwyczajenia, uwielbia ciepło tego, co mu znane. Zachwiej jego przyzwyczajeniami, wprowadź zamieszanie w jego przestrzeni, a stanie się nieobliczalny i psychotyczny. Uspokój go, przywracając dawne ścieżki życia. Musisz zmylić kota, zachowując dawne zapachy, jeśli zmiana jest konieczna; umieść znane mu przedmioty w strategicznych miejscach.

RZECZYWISTOŚĆ:

Ktoś, kto pragnie lub zamierza przeprowadzić reformę rządu państwa i chce, by została zaakceptowana, musi przynajmniej zachować pozory dawnych form, tak by ludziom wydawało się, że w instytucjach nie wprowadzono żadnych zmian, nawet gdy w rzeczywistości są czymś zupełnie innym niż dawne. Większości ludzi bowiem wystarczą pozory, które biorą za rzeczywistość.

NICCOLÒ MACHIAVELLI, 1469–1527

PRAWO 46

Klucze do władzy. Ludzkiemu zwierzęciu trudno pogodzić się z poczuciem niższości. Często czujemy się źle w obliczu wyższych umiejętności, talentu lub władzy. Jest tak dlatego, że większość z nas ma rozdęte poczucie własnej wartości i kiedy spotykamy ludzi, którzy nas przewyższają, uświadamiają nam własną pospolitość, a przynajmniej to, że nie jesteśmy tak wspaniali, jak się sobie wydawaliśmy. Zachwianie naszym wyobrażeniem o sobie nie może trwać zbyt długo bez wywoływania niemiłych emocji. Początkowo odczuwamy zazdrość. Jednak zazdrość nie daje nam spokoju ani nie zbliża do zrównania. Nie możemy też przyznać się do niej, bo jest społecznie potępiana – ujawnić swą zazdrość to przyznać się do poczucia niższości. Zatem skrywamy ją na wiele sposobów, znajdując pole do krytyki osoby, która wywołuje w nas takie uczucie.

Istnieje kilka strategii postępowania ze zdradliwym, destrukcyjnym uczuciem zazdrości. Po pierwsze, musisz zrozumieć, że zdobywając władzę, wywołujesz zazdrość u tych, którzy są na niższym od ciebie szczeblu. Mogą tego nie okazywać, ale jest to nieuniknione. Nie przyjmuj naiwnie pozorów, jakie ci ukazują – czytaj między wierszami ich krytycznych, drobnych, sarkastycznych uwag, oznak wbijania noża w plecy, nadmiernych pochwał przygotowujących cię do upadku, złego spojrzenia. Połowa problemu z zazdrością wynika z faktu, iż w porę jej nie rozpoznajemy.

Po drugie, musisz przyjąć założenie, że ludzie zazdroszczący ci będą zdradliwie działać przeciw tobie. Będą rzucali ci pod nogi kłody, których się nie spodziewasz. Trudno bronić się przed tego rodzaju atakiem. Ponieważ jednak znacznie łatwiej uniknąć zazdrości, niż się jej pozbyć, gdy już istnieje, powinieneś zapobiegać jej powstawaniu. Wiedząc, jakie działania i wartości wywołują zazdrość, możesz pozbawić ją kłów, zanim zagryzie cię na śmierć.

W sferze władzy wielkim niebezpieczeństwem jest nagła poprawa losu – niespodziewany awans, zwycięstwo lub sukces, który zdaje się przychodzić znikąd. Takie zdarzenia bez wątpienia wzbudzą zazdrość wśród ludzi dotychczas ci równych.

Gdy arcybiskup Retz został podniesiony w 1651 roku do godności kardynalskiej, doskonale wiedział, że wielu jego dotychczasowych kolegów zazdrościło mu. Retz robił wszystko, by pomniejszyć swe zasługi i podkreślić rolę przypadku w swym sukcesie, zdając sobie sprawę, że odsuwanie ludzi stojących na niższym szczeblu jest nierozsądne. By ich uspokoić, postępował z pokorą i szacunkiem, tak jakby nic się nie wydarzyło. Napisał później, że tak rozsądna polityka „przyniosła dobre rezultaty, zmniejszając noszoną w sercach zazdrość o mnie". Bierz przykład z Retza. Subtelnie podkreślaj, jakie to miałeś szczęście, by twoje zadowolenie było dla innych ludzi bardziej strawne, a ich zazdrość nie tak ostra. Ukazuj słabość, drobne niedyskrecje towarzyskie, nieszkodliwe występki, aby odwrócić ostrze zazdrości.

Uważaj na pewne, zakamuflowane przejawy zazdrości. Nadmierne wychwalanie jest prawie na pewno sygnałem, że osoba wychwalająca jest zazdrosna o ciebie: albo przygotowuje cię do upadku – trudno będzie ci sprostać pochwałom – albo też ostrzy za twoimi plecami nóż. Równocześnie zazdroszczą ci zapewne i ci, którzy byli wobec ciebie hiperkrytyczni lub publicznie cię oczerniali. Z chwilą rozpoznania ich zachowania jako zakamuflowanej zazdrości unikniesz wpadnięcia w pułapkę wzajemnego obrzucania się błotem lub brania sobie ich krytyki do serca. Twoją zemstą niech będzie ignorowanie lub unikanie ich żałosnej obecności, pozostawienie ich w piekle, które sami sobie stworzyli.

*Zazdrośnik kryje się równie skrzętnie jak lubieżny grzesznik i staje się wiecznym pomysłodawcą różnych sztuczek i podstępów mających na celu ukrycie się i zamaskowanie. Jest więc zdolny do udawania, że ignoruje dławiącą go wyższość innych, jak gdyby ich nie dostrzegał, nie słyszał, nie był świadom ich istnienia ani nic o nich nie wiedział. Jest mistrzem symulacji. Z drugiej strony z całych sił próbuje konspirować i tym samym uniemożliwić ujawnienie jakiejkolwiek formy wyższości w jakiejkolwiek sytuacji. Je*śli *jednak ujawni się, wówczas wyciąga wobec niej zarzut niejasności, uruchamia hiperkrytycyzm, sarkazm i kalumnie jak ropucha, która pluje trucizną ze swej dziury. Z drugiej strony będzie w nieskończoność wywyższał działających w tej samej dziedzinie ludzi bez znaczenia, ludzi pospolitych, a nawet gorszych.*

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788–1860

Jak mówi przysłowie, niewielu jest ludzi, którzy bez uczucia zazdrości potrafią kochać przyjaciela, któremu sprzyja fortuna; a jeśli chodzi o zazdrosny umysł, to zimna trucizna trzyma się go i podwaja wszelki ból, jaki przynosi mu życie. Musi pielęgnować własne rany i zadowolenie innych odczuwa jak przekleństwo.

AJSCHYLOS, *Agamemnon,* ok. 525–456 p.n.e.

Potrzeba wielkiego talentu i umiejętności, by ukryć swój talent i umiejętności.

LA ROCHEFOUCAULD, 1613–1680

MARZENIE:

Ogród chwastów. Możesz ich nie pielęgnować, ale one rozrastają się, jak gdyby ogród był podlewany. Możesz nie widzieć, jak to się dzieje, ale one, wysokie i brzydkie, opanowują teren, uniemożliwiając rozwój wszystkiemu, co jest piękne. Nie podlewaj wszystkiego, co się nawinie, nim nie będzie za późno. Niszcz chwast zazdrości, pozbawiając go pożywki.

RZECZYWISTOŚĆ:

Ujawnij przy okazji jakiś niegroźny defekt swego charakteru. Największego z grzeszników oskarż przed zazdrośnikiem o brak grzechów. Upodobnią się do Argusa, którego wszystkie oczy szukają wady w doskonałości – to ich jedyne pocieszenie. Nie pozwól, by zazdrość wystrzeliła własnym jadem – upozoruj jakiś defekt charakteru lub intelektu, by zawczasu ją rozbroić. W ten sposób wymachuj własną czerwoną płachtą przed rogami zazdrości, aby uratować swą nieśmiertelność.

BALTASAR GRACIÁN, 1601–1658

PRAWO 47

Klucze do władzy. Władza żyje własnym rytmem i według własnych wzorców. Ludzie odnoszący w tej grze sukces to ci, którzy decydują o wzorach i zmieniają je wedle własnej woli, utrzymując innych w niepewności, podczas gdy sami ustalają tempo. Istota strategii polega na panowaniu nad tym, co ma nastąpić, radość ze zwycięstwa zaś może w dwojaki sposób zaszkodzić twojej zdolności do panowania nad tym, co ma nadejść. Po pierwsze, swój sukces zawdzięczasz wzorowi, jaki masz ochotę powtórzyć. Będziesz starał się podążać w tym samym kierunku, nie zatrzymując się, by sprawdzić, czy aby w dalszym ciągu jest to kierunek najlepszy dla ciebie. Po drugie, sukces zazwyczaj uderza do głowy i pobudza emocje. Mając poczucie niezniszczalności, wykonujesz agresywne ruchy, które w końcu niszczą osiągnięte przez ciebie zwycięstwo.

Nauczka jest prosta: ludzie władzy różnicują własny rytm i wzorce, zmieniają kurs, dostosowują się do okoliczności i uczą improwizować. Zamiast pozwolić swoim nogom prowadzić się do przodu, cofają się i analizują obrany kierunek. To tak, jakby ich krew zawierała jakieś antidotum na zatrucie zwycięstwem, umożliwiając im panowanie nad emocjami i swego rodzaju mentalne wyhamowanie z chwilą osiągnięcia sukcesu. Uspokajają się i tworzą sobie przestrzeń na zastanowienie się nad tym, co się stało, na zapoznanie z okolicznościami i rolą szczęśliwego przypadku w swym sukcesie.

Szczęśliwy los i okoliczności zawsze odgrywają jakąś rolę w grze o władzę. Jednak pomimo tego, co sobie myślisz, szczęśliwy los jest bardziej niebezpieczny niż pech. Pech daje cenne nauczki odnośnie do cierpliwości, planowania czasu i konieczności przygotowania się na najgorsze. Szczęśliwy los zwodzi cię w stronę odwrotnych doświadczeń, wywołując przekonanie, że sam geniusz ci wystarczy. Twoja fortuna w końcu potoczy się

dalej, a kiedy to nastąpi, będziesz zupełnie nieprzygotowany. Szczęśliwy los, który wynosi cię lub zapewnia pomyślność, sprowadza chwilę, kiedy powinieneś otworzyć oczy: koło fortuny z równą łatwością pociągnie cię w dół, jak i wyniesie do góry. Upadek, kiedy już nastąpi, będzie dla ciebie mniej przykry, jeśli się do niego przygotujesz.

Rytm sprawowania władzy często wymaga zamian w zastosowaniu siły i przebiegłości. Nadmierne stosowanie siły prowadzi do przeciwdziałania. Zbytnie poleganie na przebiegłości, bez względu na to jak przebiegłe, staje się przewidywalne. Po zwycięstwie przyczaj się, uśpij czujność wroga. Takie zmiany rytmu mają niezwykłą siłę.

Motywacją ludzi, którzy wychodzą przed orkiestrę, jest często chęć przypodobania się panu, udowodnienia mu swego poświęcenia.

Jednak nadmierny wysiłek wystawia cię na ryzyko wywołania podejrzliwości twojego pana. Generałowie służący pod wodzą Filipa Macedońskiego niejednokrotnie popadali w niełaskę i byli degradowani tuż po poprowadzeniu swych wojsk do wielkiego zwycięstwa. Filip obawiał się, że po kolejnym sukcesie człowiek z podwładnego może stać się jego rywalem. Warto precyzyjnie kalkulować zakres zwycięstwa, gdy służy się panu, pozwalając mu na zbieranie laurów i nie dopuszczając do tego, by poczuł się zakłopotany. Rzeczą bardzo rozsądną jest również ustanowienie określonego wzorca całkowitego posłuszeństwa w celu zaskarbienia sobie jego pełnego zaufania.

Wreszcie moment wyhamowania ma wielkie, dramatyczne znaczenie. To, co dzieje się na końcu, pozostaje w pamięci jako swego rodzaju wykrzyknik. Nie ma lepszego momentu na zatrzymanie się i odejście niż po osiągniętym zwycięstwie. Działaj dalej, a ryzykujesz zmniejszenie efektu, a nawet przegraną. „Zawsze kończ zwycięstwem”, jak mawiają prawnicy.

Dwa koguty walczyły na kupie gnoju. Jeden z nich był silniejszy, pokonał drugiego i zepchnął go z kupy. Wszystkie kury zgromadziły się wokół zwycięzcy i zaczęły go wychwalać. Kogut chciał, by jego siła i chwała były znane w następnej zagrodzie. Pofrunął na dach stodoły, pomachał skrzydłami i zapiał donośnym głosem: „Spójrzcie wszyscy na mnie. Jestem zwycięskim kogutem. Żaden inny kogut na świecie nie ma takiej siły jak ja”. Nim kogut zdążył dokończyć, orzeł zabił go, porwał w swych szponach i uniósł do gniazda.

LEW TOŁSTOJ, *Bajki,* 1828–1910

KOLEJNOŚĆ KRZYŻOWEGO OGNIA PYTAŃ

W trakcie krzyżowego ognia pytań (…) najważniejszym, niech mi wolno będzie powtórzyć zalecenie, jest stałe poszukiwanie odpowiedniego momentu do zakończenia przesłuchania. Nic nie jest ważniejsze niż zakończenie przesłuchania sukcesem. Jakże wielu adwokatom udaje się przyłapać świadka na poważnych sprzecznościach, ale nie zadowalając się tym, kontynuują zadawanie pytań, pomniejszając wagę przesłuchania, aż efekt początkowej przewagi wywołany na ławie przysięgłych zmniejsza się do zera.

FRANCIS L. WELLMAN, *The Art of Cross-Examination,* 1903

MARZENIE:

Spadający z nieba Ikar. Jego ojciec, Dedal, robi za pomocą wosku skrzydła, które mają umożliwić obu mężczyznom odfrunięcie z labiryntu i ucieczkę Minotaurowi. Ikar, zachęcony pomyślną ucieczką i wrażeniem lotu, szybował coraz wyżej, aż słońce stopiło jego skrzydła i runął na spotkanie śmierci.

RZECZYWISTOŚĆ:

Książęta i republiki powinni zadowalać się osiągniętymi zwycięstwami, zazwyczaj bowiem przegrywają, gdy sięgają po więcej. Stosowanie obraźliwego języka w stosunku do wroga wynika z buty wywołanej osiągniętym zwycięstwem lub z fałszywej nadziei na zwycięstwo, co później wprowadza ludzi w błąd równie często w odniesieniu do ich czynów, jak do ich słów. Gdy bowiem fałszywa nadzieja opanuje umysły, sprawia, że ludzie wysuwają się przed orkiestrę i poświęcają to, co dobre i pewne, na rzecz tego, co lepsze, ale niepewne.

NICCOLÒ MACHIAVELLI, 1469–1527

PRAWO 48

Klucze do władzy. Ludzkie zwierzę wyróżnia się bezustannym tworzeniem form. Rzadko kiedy wyrażając swe emocje bezpośrednio, nadaje im formę za pomocą języka lub dzięki społecznie przyjętym rytuałom. Nie jesteśmy w stanie przekazać naszych emocji bez formy.

Jednak formy, jakie tworzymy, wciąż ulegają zmianie – w zakresie mody, stylu, tych wszystkich ludzkich zjawisk reprezentujących atmosferę chwili. Wciąż zmieniamy formy odziedziczone po minionych pokoleniach. Te zmiany zaś są oznaką życia i żywotności. W rzeczy samej to, co nie ulega zmianie, formy, które ulegają skamienieniu, zdają się wyglądać jak martwe i wówczas niszczymy je.

Ludzie władzy to często ci sami, którzy w młodości wykazali się ogromną twórczością w wyrażaniu czegoś nowego za pomocą nowej formy. Społeczeństwo daje im władzę, ponieważ pragnie tego rodzaju nowinek i nagradza je. Problemy pojawiają się potem, gdy stają się konserwatywni i pazerni. Już nie marzą o tworzeniu nowych form, ich osobowość jest ustalona, ich zwyczaje utrwalone, a skamieniałość czyni ich łatwym celem.

Władza może rozkwitać jedynie wtedy, kiedy ma elastyczną formę. Brak formy nie oznacza amorficzności; wszystko posiada jakąś formę – nie sposób tego uniknąć. Brak formy władzy to coś jak brak formy wody lub rtęci; przybierają one formę tego, co jest wokół nich. Władza wciąż się zmienia, jest nieprzewidywalna. Pierwszym, psychologicznym wymogiem wynikającym z braku formy jest konieczność pamiętania o tym, by nie traktować nic osobiście. Nie okazywać defensywności. Postępując defensywnie, okazujesz swoje emocje, ujawniasz czystą formę. Twoi przeciwnicy zorientują się, że trafili w słaby punkt, piętę Achillesa. Będą raz za razem uderzali w ten punkt. Uczyń ze swej twarzy bezkształtną maskę, a knujących kole-

gów i przeciwników doprowadzisz do wściekłości i wywołasz ich dezorientację.

Człowiekiem stosującym tę technikę był baron James Rothschild. Jako niemiecki Żyd w Paryżu, a więc w kulturze zdecydowanie nieprzyjaznej obcokrajowcom, Rothschild nigdy nie traktował osobiście kierowanych przeciw sobie ataków. Co więcej, zaaklimatyzował się w środowisku politycznym, jakie by ono nie było. Rothschild zaakceptował wszystko i wtopił się w tłum. Podczas gdy on się adaptował i prosperował, nigdy nie ujawniając formy, wszystkie inne wielkie rody, które wchodziły w nowy wiek z niezwykłym bogactwem, popadały w ruinę w okresie skomplikowanych zwrotów fortuny. Przywiązując się do przeszłości, ujawniały swą potrzebę formy.

Z czasem w jeszcze mniejszym stopniu należy polegać na przeszłości. Bądź czujny, na wypadek gdyby forma wynikająca z twojego charakteru nadawała ci wygląd reliktu przeszłości. Nie zapominaj jednak, że brak formy to poza o znaczeniu strategicznym. Daje ci miejsce na wypracowanie taktycznych niespodzianek, wrogowie, dążąc do odkrycia twojego następnego ruchu, będą ujawniali własną strategię, stając tym samym na przegranej pozycji. Dzięki temu inicjatywa znajdzie się po twojej stronie, powodując, że twoi wrogowie nie będą w stanie działać, a jedynie odpowiadać na twój ruch. Prowadzone przez nich działania wywiadowcze i zbieranie informacji zostają udaremnione. Pamiętaj: brak formy to narzędzie. Nie myl go z takim stylem jak płynięcie na fali lub z religijnym poddaniem się zwrotom fortuny. Brak formy stosuj nie dlatego, że wprowadza wewnętrzny pokój i harmonię, lecz dlatego że zwiększa twoją władzę.

Na koniec pamiętaj, że uczenie się przystosowywania do każdej nowej sytuacji oznacza postrzeganie zdarzeń własnymi oczami i często ignorowanie rad, jakich ludzie nieustannie ci udzielają. Oznacza to, że w rezultacie musisz odrzucić prawa, jakie inni głoszą, książki, jakie piszą, by powiedzieć ci, co masz robić, oraz mądre rady starszych. Polegaj zbyt mocno na pomysłach innych ludzi, a skończysz, przyjmując cudzą formę. Postępuj brutalnie z przeszłością, szczególnie własną, i nie miej szacunku dla filozofii narzucanych ci z zewnątrz.

W sztukach walki bardzo ważne jest, by strategia była niezgłębiona, by forma była ukryta oraz by ruchy były niespodziewane, żeby nie można było się na nie przygotować. To, co umożliwia dobremu generałowi zwycięstwo, to niezgłębiona mądrość i modus operandi, które nie pozostawiają śladów. Nie sposób zaszkodzić tylko tym,

którzy nie mają formy. Mędrcy skrywają się w bezkresności, tak by nie można było dostrzec ich uczuć; działają bez formy, tak że trudno się na nich natknąć.

The Book of Huainan Masters, Chiny, II w. p.n.e.

Mędrzec nie stara się naśladować starożytnych ani nie ustanawia raz na zawsze stałych norm, ale bada sprawy własnego czasu i potem przygotowuje się do tego, żeby się nimi zająć.

*W kraju Sung żył człowiek, który uprawiał pole, pośród którego stał pień drzewa. Któregoś razu zając, pędząc co sił, wpadł na pień, złamał sobie kark i zdechł. Człowiek odstawił pług na bok i przyglądał się drzewu w nadziei, że t*rafi *się jeszcze jeden zając. Drugi zając już się nie nadarzył, a mieszkańcy Sung wyśmi*ali *go.*

Gdyby ktoś chciał rządzić ludźmi w naszych czasach za pomocą środków z czasów wczesnych królestw, robiłby dokładnie to samo, co ów człowiek przyglądający się drzewu.

HAN FEI TZU, filozof chiński, III w. p.n.e.

MARZENIE:

Merkury. Skrzydlaty posłaniec, bóg handlu, patron złodziei, hazardzistów i tych wszystkich, którzy oszukują dzięki zwinności. Merkury wymyślił lirę w dniu, w którym się urodził, tego samego wieczoru wykradł bydło Apollinowi. Przemierzał cały świat, przyjmując formę, jaka mu odpowiadała. Tak jak ciekły metal nazwany jego imieniem, uosabia wszystko, co nieuchwytne – potęgę braku formy.

RZECZYWISTOŚĆ:

Zatem zwieńczeniem formowania armii jest osiągnięcie braku formy. Zwycięstwo na wojnie nie jest czymś powtarzalnym, przyjmuje nieskończoną liczbę form (…). Siła zbrojna nie ma stałej formy, woda nie ma stałego kształtu: zdolność do osiągnięcia zwycięstwa za pomocą wprowadzania zmian i dostosowywania się w zależności od przeciwnika nazywa się geniuszem.

SUNTZU, IV w. p.n.e.